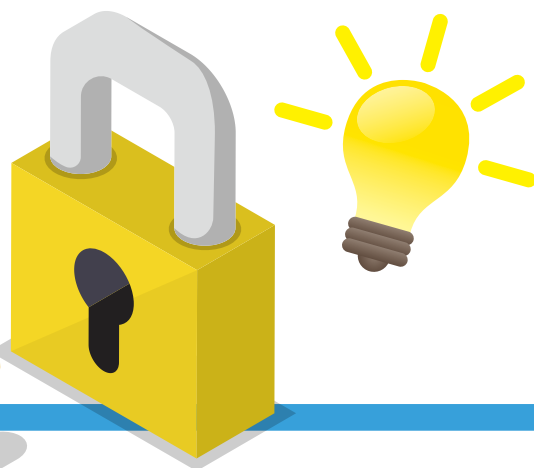


高度外国人材にとって 魅力ある就労環境を 整備するために

雇用管理改善に
役立つ
好事例集



企業の経営者・人事担当者の皆様へ

高度外国人材へのアンケート調査を踏まえて

高度外国人材にとって魅力的な就労環境を整備するために

企業が何に取り組めばよいのか

雇用管理改善に役立つ事例を具体的に紹介します！

高度外国人材の採用拡大や定着促進を狙う企業担当者の皆さまへ

日本で働く高度な技術や専門的知識を持った外国人材（以下「高度外国人材」という。）は、近年増加傾向にあり、平成29年10月末現在において、専門的・技術的分野の在留資格を有する外国人労働者数は23万8千人に達し、前年同期と比較して約18%増加しています。

政府としては、日本の経済社会の活性化の観点から高度外国人材の受入れを積極的に推進しているところですが、企業においても、グローバル化が進展する経済社会に対応するため、高度外国人材を確保することは、経営戦略上も重要な視点となっています。

そこで、厚生労働省としても、高度外国人材をさらに積極的に受け入れていくためには、高度外国人材にとって魅力的な就労環境等を整備していく必要があると考えており、その中で、企業における高度外国人材の雇用管理改善に関する取組を支援するため、

- ① 高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査
- ② ①のアンケート調査結果を踏まえた、雇用管理改善を望むそれぞれの事項に対する企業の取組みについてのヒアリング調査を行い、好事例集として取りまとめました。

この好事例集は、前半で、①のアンケート調査結果の分析に基づき、高度外国人材が雇用管理改善を望む事項とそれに対する取組事例が体系的に分かるようになっており、後半でそれぞれの取組事例の詳細を紹介する構成となっています。

また、それぞれの好事例が、高度外国人材の採用促進に資する事例なのか、定着化に資する事例なのか、あるいは社内の雇用管理制度を変えた事例なのか、運用面で工夫した事例なのかをお示しすることで、企業担当者が必要とする情報がひと目で分かるような構成にもなっています。

この好事例集が、高度外国人材を雇用したいと考える企業にとっても、高度外国人材の定着化を図り更なる活躍をしてもらいたいと考える企業にとっても、高度外国人材にとって魅力的な就労環境等を整備していく上で、一助となれば幸いです。

アンケート調査概要

【期 間】平成29年9月～10月

【対 象】全国 10,277社に勤務する高度外国人材及び人事担当者

【回答数】高度外国人材……1,416人

人事担当者……2,330人

平成30年3月

【委託】厚生労働省 【受託】株式会社 中外

●好事例集作成に当たっての視点

アンケート調査では、雇用管理に関係する10項目について、それぞれ「改善すべき」「どちらかと言えば改善すべき」「どちらとも言えない」「どちらかと言えば満足」「十分に満足」までの指標を調査したほか、今後の日本(日本企業)での就労意欲の有無についても調査しました。

そこで好事例集作成に当たっては、単に「改善すべき」又は「どちらかと言えば改善すべき」と回答した方の割合が高い項目ではなく、「改善すべき」又は「どちらかと言えば改善すべき」と回答した方のうち、今後日本(日本企業)以外で働きたいと回答した方の割合が高かった項目について、高度外国人材の日本(日本企業)への定着に際して深刻な影響を及ぼしているものと分析しました。

雇用管理改善の10テーマ

「改善すべき」又は「どちらかと言えば改善すべき」と回答した方のうち、今後日本以外の国で働きたいと回答した方の割合(%)

①自身の専門性を生かせる部門への配置・異動	25.3	▶	事例1・2	P14
②メンター制度をはじめ各種相談体制の充実度	24.7	▶	事例3・4	P16
③キャリアアップできる環境になっているか	23.5	▶	事例5・6	P18
④ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ	23.1	▶	事例7・8	P20
⑤英語などでも働ける就労環境の整備	23.1	▶	事例9・10	P22
⑥昇給のための基準の明確化	23.0	▶	事例11・12	P24
⑦ICTの活用など業務の効率化	22.9	▶	事例13	P26
⑧能力・業績に応じた報酬	21.9	▶	事例14	P27
⑨テレワークなどの柔軟な働き方	21.6	▶	事例7	P20
⑩仕事の内容の明確化(ジョブディスクリプション整備)	20.3	▶	事例15	P28

一方、高度外国人材を雇用する企業の人事担当者向けのアンケートによると、高度外国人材の活用・定着に当たって一番の課題と思うことについては、①キャリアアップできる環境になっているか(22.4%)、②自身の専門性を生かせる部門への配置・異動(19.5%)、③仕事の内容の明確化(ジョブディスクリプション整備)(17.7%)、④英語などでも働ける就労環境の整備(6.7%)、⑤メンター制度をはじめ各種相談体制の充実度(5.9%)、⑥能力・業績に応じた報酬(4.2%)、⑦昇給のための基準の明確化(2.2%)、⑧ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ(1.9%)、⑨テレワークなどの柔軟な働き方(0.7%)、⑩ICTの活用など業務の効率化(0.3%)となっており、特にワーク・ライフ・バランスに関連する事項やジョブディスクリプションに関する事項において、高度外国人材と企業の人事担当者の間に大きな認識の齟齬が生じていることが明らかになりました。

●インデックス	p4~p9
●アンケート調査結果ダイジェスト	p10~p13
●好事例	p14~p28
●アンケートにご協力頂いた方のプロフィール	p29~p30
●相談先	p31

インデックス ① 採用・定着・制度・運用の別から好事例を探す

採用：高度外国人材を採用する際に参考となる事例

定着：高度外国人材を(離職させることなく)定着させるために参考となる事例

制度：高度外国人材の採用・定着に向けて、企業の雇用管理制度を創設又は改正した事例

運用：高度外国人材の採用・定着に向けて、制度を変えずに運用面で工夫した事例

あなたの会社で活用したいポイントは？

採用・定着

制度・運用

採用したい
採用を増やしたいと
お考えの方

雇用管理に関する
制度を創設又は
改正した事例

制度を変えず
運用面で工夫した事例

定着してほしいと
お考えの方

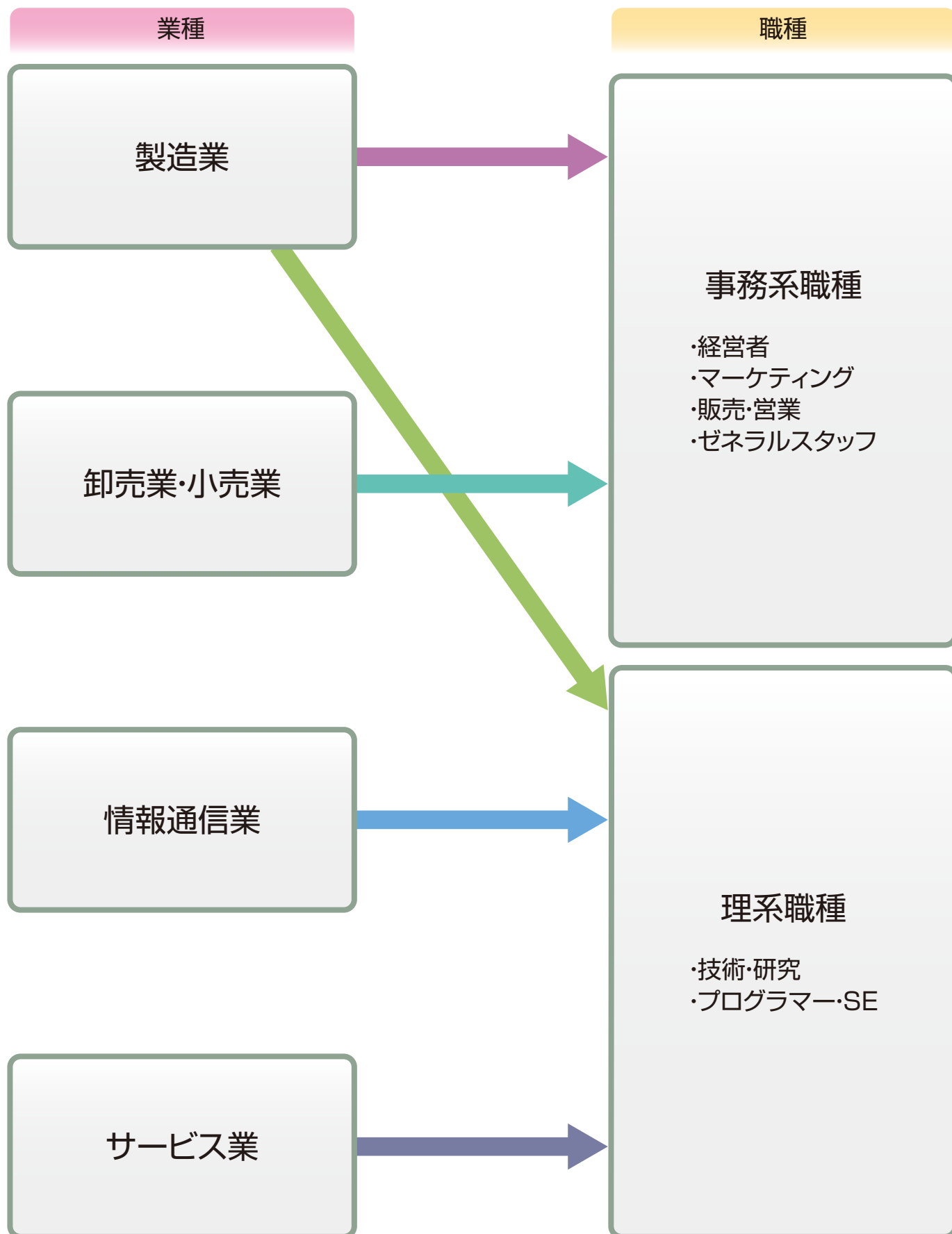
雇用管理に関する
制度を創設又は
改正した事例

制度を変えず
運用面で工夫した事例

取組事例	頁数
事例2 専門性を発揮できる「職能人材採用方式」を導入	P15
事例12 総合職と専門職の2軸採用を実施	P25
事例15 採用時に業務内容を明確に伝える	P28
事例1 募集・採用の段階から専門部署への配置を明確化し、「自己申告カード」により配置・異動の希望に配慮する	P14
事例3 日本で家庭生活を営む高度外国人材にも先輩職員から情報を得られるように配慮	P16
事例4 新入社員である高度外国人材には、同期入社の日本人社員とペアを組ませる	P17
事例5 日本人管理職向けに外国人社員とのフィードバック面談の講習会を実施し、面談後に記録を提出	P18
事例6 「ライフプラン面談」で社員の将来設計と会社が求める役割を合致させる	P19
事例7 ビジネス向けチームコミュニケーションアプリを活用してテレワークなどの柔軟な働き方を実現	P20
事例8 祝日を振り替えて、まとめて休暇を取得できる制度を導入	P21
事例10 英語による昇進試験を実施して不公平さを払拭	P23
事例11 すでに導入していた職能資格制度「昇段制度」を高度外国人材にも対応できるよう改定を順次実施	P24
事例12 総合職と専門職の2軸採用を実施	P25
事例13 高度外国人材のアイデアで社内の諸手続に係る各種申請書類の電子化及び一元管理化に成功	P26
事例9 英語を使った多様なイベントを開催して、社員同士の交流を深め、日常のさりげない会話を英語でも可能に	P22
事例14 「昇給が遅い」という不満に対してはキャリアプランを丁寧に説明する	P27

インデックス ② 高度外国人材の業種・職種から好事例を探す

あなたの会社で雇用する高度外国人材は？

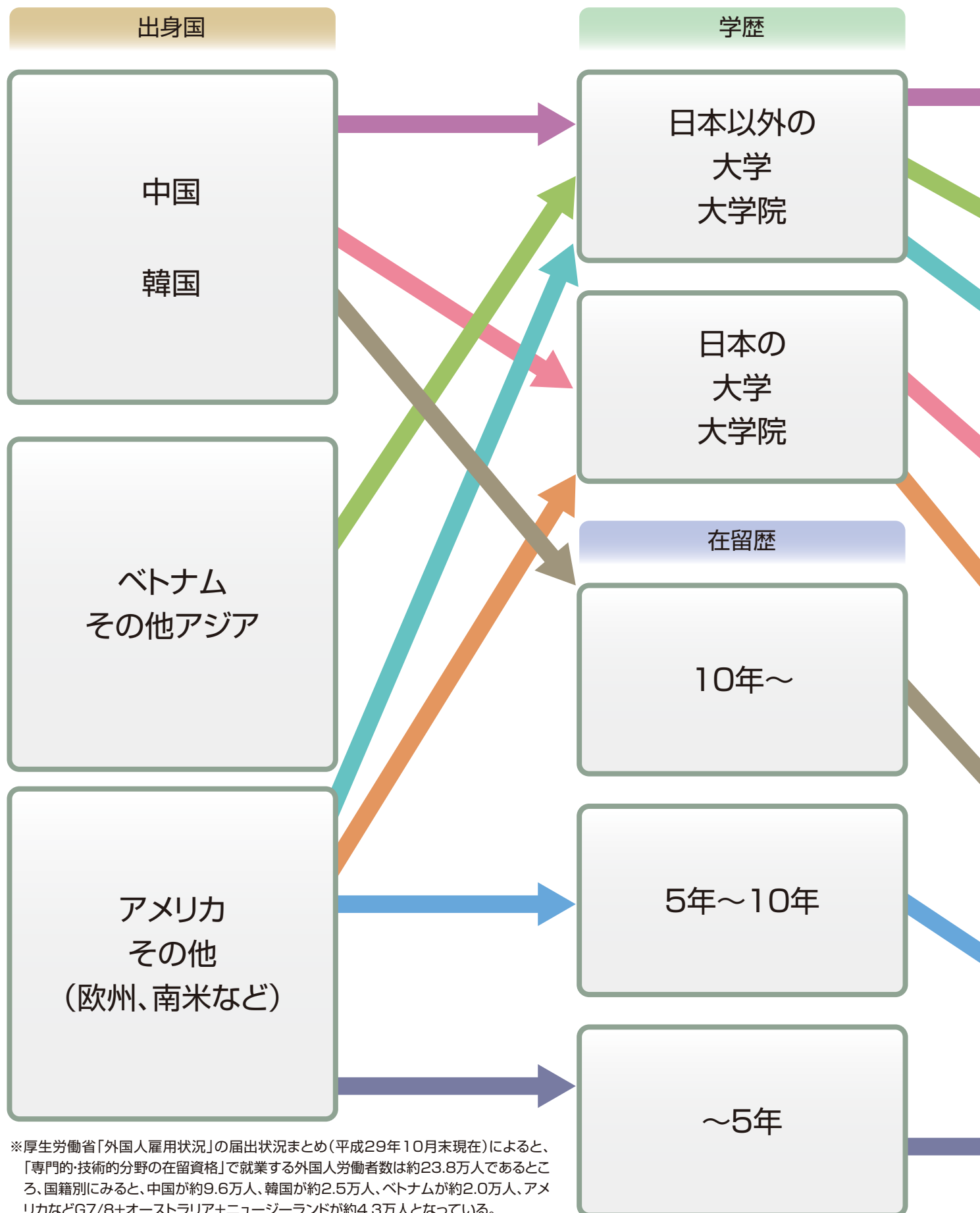


※厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(平成29年10月末現在)によると、「専門的・技術的分野の在留資格」で就業する外国人労働者数は約23.8万人であるところ、業種別にみると、製造業では約3.7万人、卸売業、小売業では約3.4万人、情報通信業では約4.0万人、宿泊業、飲食サービス業では約1.6万人、その他の業種では約11.1万人となっている。

改善すべき事項	取組事例	頁数
※はアンケート調査における「改善すべき」及び「どちらかと言えば改善すべき」の割合		
ICTの活用など業務の効率化 ※製造業のゼネラルスタッフ40.3%	事例13 高度外国人材のアイデアで社内の諸手続に係る各種申請書類の電子化及び一元管理化に成功	P26
能力・業績に応じた報酬 ※製造業の在留資格「技術・人文知識・国際業務」の販売・営業53.3%	事例14 「昇給が遅い」という不満に対してはキャリアプランを丁寧に説明する	P27
英語などでも働ける就労環境の整備 ※製造業の技術・研究50.5%	事例9 英語を使った多様なイベントを開催して、社員同士の交流を深め、日常のさりげない会話を英語でも可能に	P22
自身の専門性を生かせる部門への配置・異動 ※卸売業・小売業の経営者・管理者47.6%	事例2 専門性を発揮できる「職能人材採用方式」を導入	P15
キャリアアップできる環境になっているか ※情報通信業の理系職種計で在留資格「高度専門職」52.6%	事例6 「ライフプラン面談」で社員の将来設計と会社が求める役割を合致させる	P19
ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ ※情報通信業の技術・研究50.0%	事例7 ビジネス向けチームコミュニケーションアプリを活用してテレワークなどの柔軟な働き方を実現	P20
昇給のための基準の明確化 ※プログラマー・SE42.2%	事例12 総合職と専門職の2軸採用を実施	P25
メンター制度をはじめ各種相談体制の充実度 ※宿泊業、飲食、サービス業の理系職種計35.3%	事例3 日本で家庭生活を営む高度外国人材にも先輩職員から情報を得られるように配慮	P16

インデックス ③ 高度外国人材のプロフィールから好事例を探す

あなたの会社で雇用する高度外国人材は？



改善すべき事項	取組事例	頁数
※はアンケート調査における「改善すべき」及び「どちらかと言えば改善すべき」の割合		
昇給のための基準の明確化 ※中国出身者で日本以外の大学院卒業者 52.1%	事例11 すでに導入していた職能資格制度「昇段制度」を高度外国人材にも対応できるよう改定を順次実施	P24
仕事の内容の明確化（ジョブディスクリプション整備） ※その他アジア出身者で日本以外の大学院卒業者 69.2%	事例15 採用時に業務内容を明確に伝える	P28
英語などでも働ける就労環境の整備 ※アメリカ出身者の「英語などでも働ける就労環境の整備」への最も大きな要望で「英語等による昇進・昇給試験の実施」と回答 26.7%	事例10 英語による昇進試験を実施して不公平さを払拭	P23
キャリアアップできる環境になっているか ※能力・業績に応じた昇進になっていないと思う中国出身者で、その理由として「自分の業績上の成果が十分に反映されていない」を一番に挙げた者 71.1%	事例5 日本人管理職向けに外国人社員とのフィードバック面談の講習会を実施し、面談後に記録を提出	P18
自身の専門性を生かせる部門への配置・異動 ※アメリカ出身者 44.4% 、 その他出身者で日本の学校卒業者 46.7%	事例1 募集・採用の段階から専門部署への配置を明確化し、「自己申告カード」により配置・異動の希望に配慮する	P14
メンター制度をはじめ各種相談体制の充実度 ※中国出身者で在留資格「技術・人文知識・国際業務」の在留期間10年超～15年 45.0%	事例3 日本で家庭生活を営む高度外国人材にも先輩職員から情報を得られるように配慮	P16
ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ ※その他出身者の在留資格「技術・人文知識・国際業務」の在留期間5年超～10年 50.0%	事例8 祝日を振り替えて、まとめて休暇を取得できる制度を導入	P21
メンター制度をはじめ各種相談体制の充実度 ※アメリカ出身者 44.4% 、 アメリカ出身者留学経験1～3年 47.1%	事例4 新入社員である高度外国人材には、同期入社の日本人社員とペアを組ませる	P17

アンケート調査結果ダイジェスト

高度外国人材の不満・要望「改善すべき」及び「どちらかと言えば改善すべき」の割合

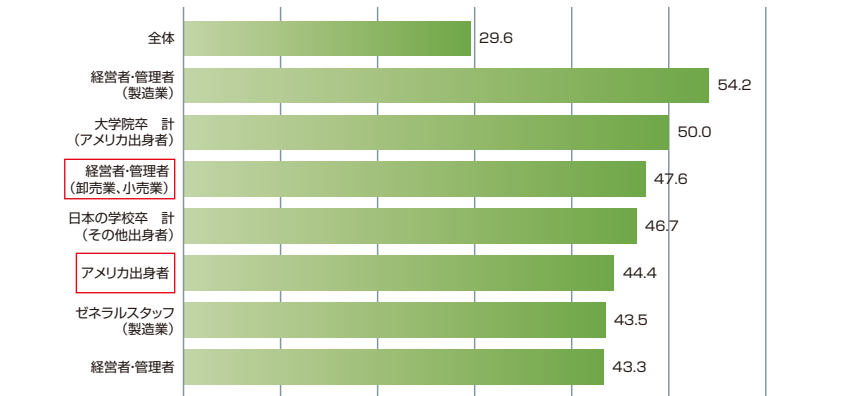
注) グラフ項目の赤色の囲みについて

以下(1)～(9)のテーマに関する取組事例をP14～P28に掲載しておりますが、それぞれのテーマに関する取組事例を実施している企業において、赤色で囲んだ属性の高度外国人材が在籍することを表しています。

(1) 自身の専門性を生かせる部門への配置・異動 (N=1,416人:全体)

本テーマに関する好事例は → P14・15

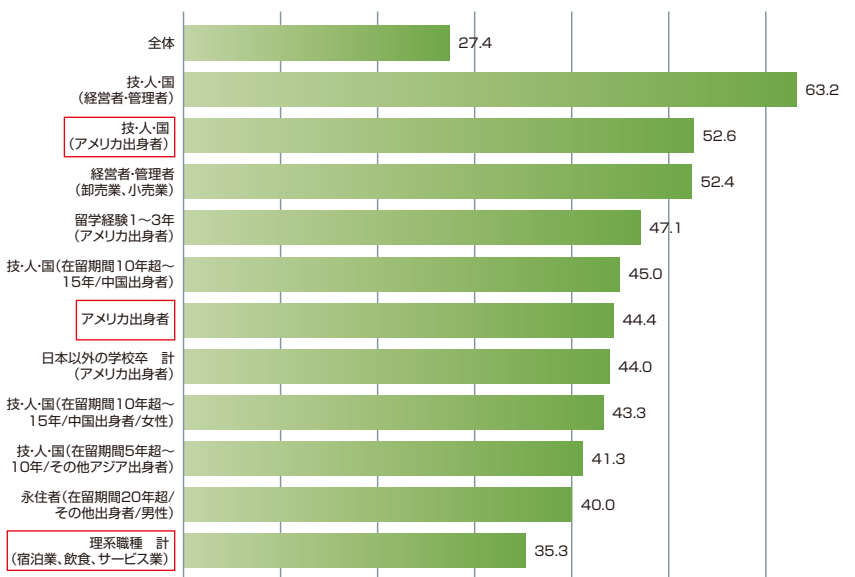
- 出身国別にみると、アメリカ出身者が44.4%と突出して高かった。また、学歴とクロスした結果、その他出身者で日本の学校卒業者が46.7%であった。
- 職種別にみると、経営者・管理者が43.3%と一番高く、うち製造業の経営者・管理者が54.2%と一番高く、次いで卸売業、小売業の経営者・管理者が47.6%であった。



(2) メンター制度をはじめ各種相談体制の充実度 (N=1,416人:全体)

本テーマに関する好事例は → P16・17

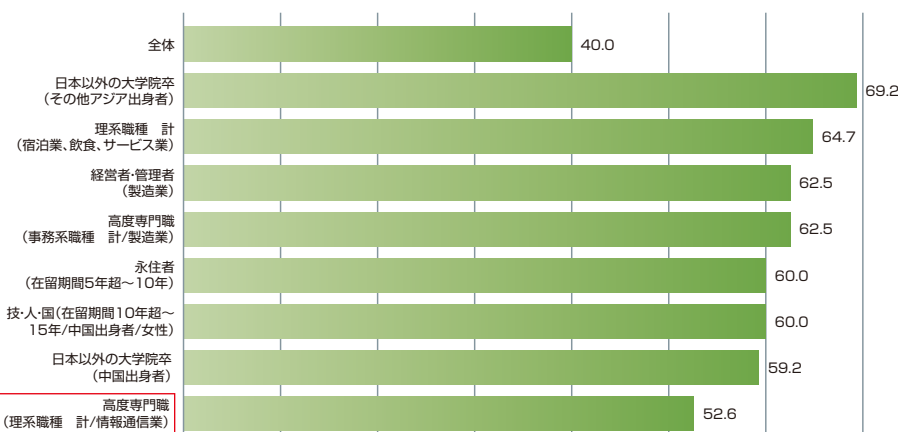
- 出身国別にみると、アメリカ出身者が44.4%と一番高く、うちアメリカ出身者の留学経験1～3年の者が47.1%であった。また、中国出身者の在留資格「技術・人文知識・国際業務」において、在留期間10年超～15年の者が45.0%と高く、比較的在留期間が長い者において、改善すべきと考えている者が多いことが分かった。
- 職種別にみると、卸売業、小売業の経営者・管理者が52.4%と突出して高く、宿泊業、飲食、サービス業の理系職種合計が35.3%であった。



(3) キャリアアップできる環境になっているか (N=1,416人:全体)

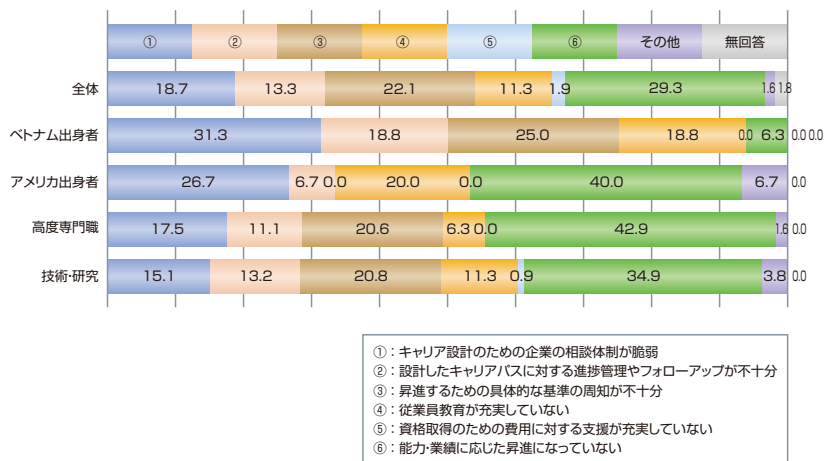
本テーマに関する好事例は → P18・19

- 出身国及び学歴別にみると、その他アジア出身者で日本以外の大学院卒業者において69.2%と一番高く、次いで中国出身者で日本以外の大学院卒業者において59.2%であった。
- 業種別にみると、宿泊業、飲食、サービス業の理系職種において64.7%であり、業種・在留資格別にみると、製造業の高度専門職事務系職種計において62.5%、情報通信業の高度専門職理系職種計において52.6%であった。



「キャリアアップできる環境」になっていない最も大きな理由

(N=566:「キャリアアップできる環境になっているか」への改善希望者)

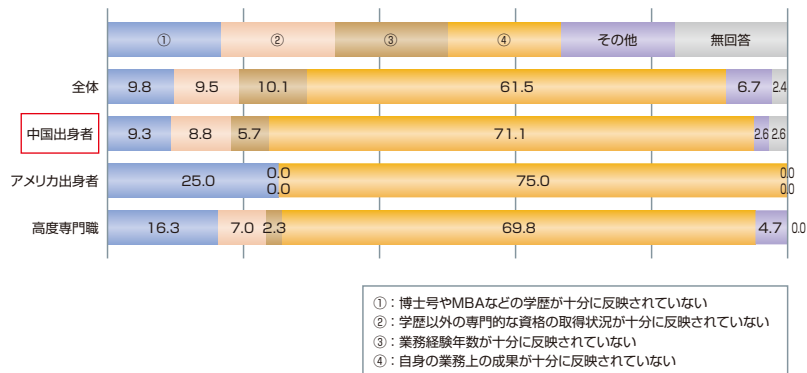


● 「キャリアアップできる環境」になっていない最も大きな理由としては、「能力・業績に応じた昇進になっていない」が29.3%と一番高く、「キャリア設計のための企業の相談体制が脆弱」及び「設計したキャリアパスに対する進捗管理やフォローアップが不十分」を合わせると32.0%に及んだ。

● 「キャリアアップできる環境について「改善すべき」又は「どちらかといえば改善すべき」と回答した者のうち、「能力・業績に応じた昇進になっていない」と回答した者は、在留資格「高度専門職」の42.9%、アメリカ出身者の40.0%、職種別にみると技術・研究において34.9%であった。また、「キャリア設計のための企業の相談体制が脆弱」と回答した者は、ベトナム出身者がその31.3%と一番高く、次いでアメリカ出身者がその26.7%であった。

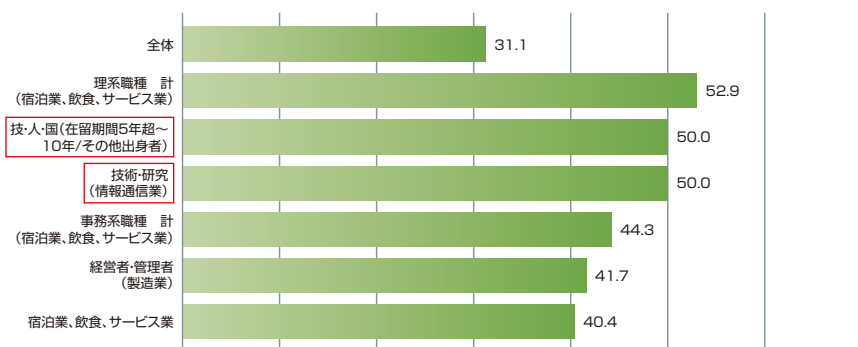
「能力・業績に応じた昇進」になっていない最も大きな理由

(N=327:「能力・業績に応じた昇進になっていない」を選択した者)



● 「能力・業績に応じた昇進」になっていない最も大きな理由については、「自身の業務上の成果が十分に反映されていない」が61.5%と一番高かった。また、前問で「能力・業績に応じた昇進となっていない」と回答した者のうち、出身国別にみると、アメリカ出身者の75%、中国出身者の71.1%、在留資格別にみると、高度専門職の69.8%が「自身の業務上の成果が十分に反映されていない」と回答した。

(4)ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ (N=1,416人:全体)

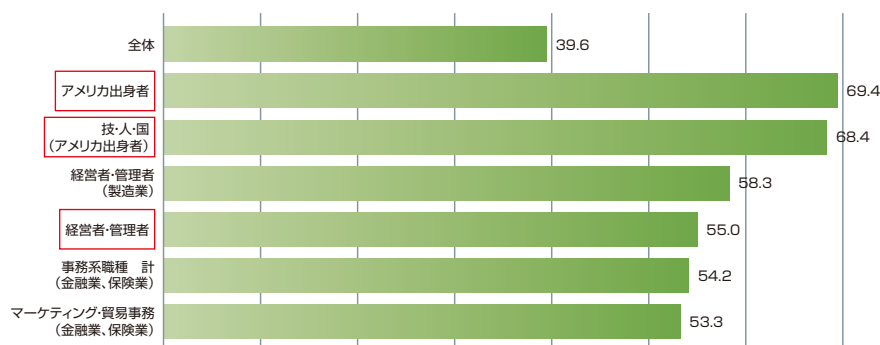


本テーマに関する好事例は → P20・21

● 出身国、在留資格及び在留期間でみると、その他出身者で在留資格「技術・人文知識・国際業務」の在留期間5年超～10年において、50.0%であった。

● 業種ごとにみると、宿泊業、飲食、サービス業においては、理系職種計において、52.9%であり、業種全体としても40.4%と平均(31.1%)を10ポイント近く上回った。また、製造業の経営者・管理者が41.7%であった。

(9)テレワークなどの柔軟な働き方 (N=1,416人:全体)



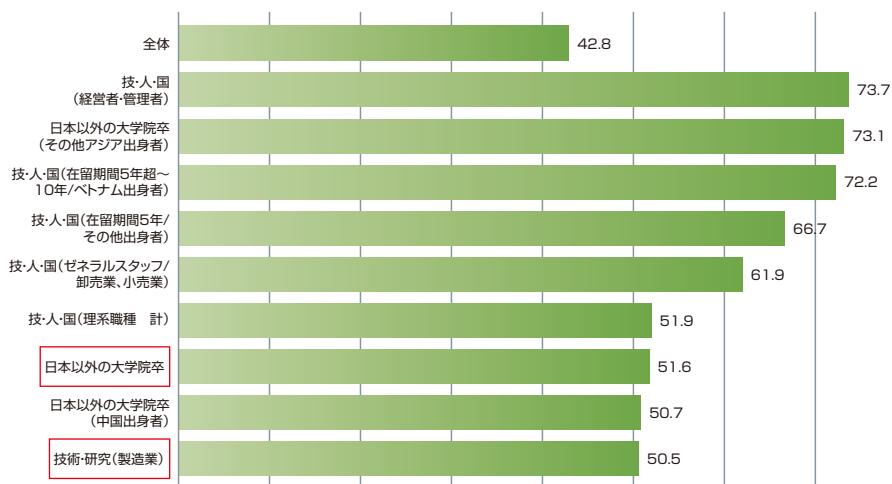
本テーマに関する好事例は → P20

● 出身国別にみると、アメリカ出身者において69.4%と一番高い。

● 職種別にみると、経営者・管理者において55.0%である。

(5) 英語などでも働ける就労環境の整備 (N=1,416人:全体)

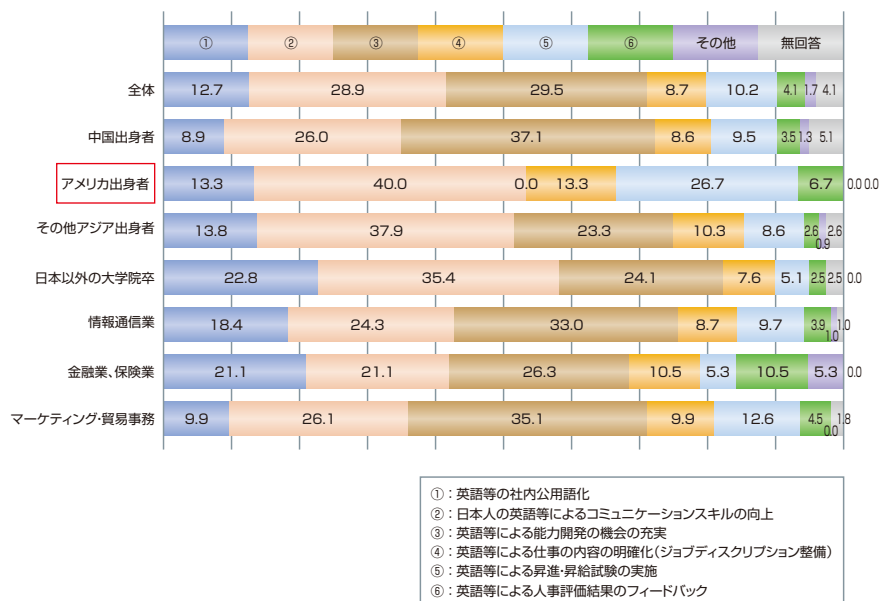
本テーマに関する好事例は → P22・23



- 出身国、在留資格及び在留期間でみると、ベトナム出身で在留資格「技術・人文知識・国際業務」在留期間5年超～10年において、72.2%、また、その他アジア出身者で日本以外の大学院卒業者が73.7%であった。
- 在留資格及び職種別にみると、在留資格「技術・人文知識・国際業務」のうち、経営者・管理者が73.7%と突出して高かった。
- 業種・職種別にみると、製造業の技術・研究が50.5%であった。

「英語などでも働ける就労環境整備」への最も大きな要望

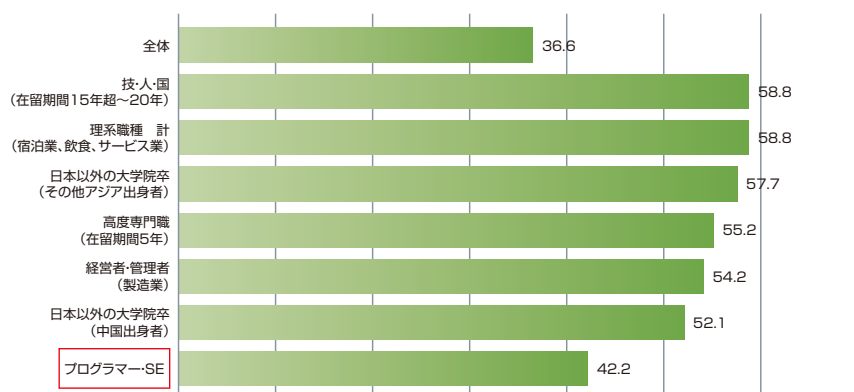
(N=606:「英語などでも働ける就労環境整備」への改善希望者)



- 英語などでも働ける就労環境整備への要望としては、「英語等による能力開発の機会の充実」が29.5%と一番高く、次いで「日本人の英語等によるコミュニケーションスキルの向上」が28.9%、「英語などによる昇進・昇給試験の実施」及び「英語等による人事評価結果のフィードバック」が合わせて14.3%、「英語等の社内公用語化」が12.7%であった。
- また、本項目ではアメリカ出身者の26.7%が「英語等による昇進・昇給試験の実施」を要望した。

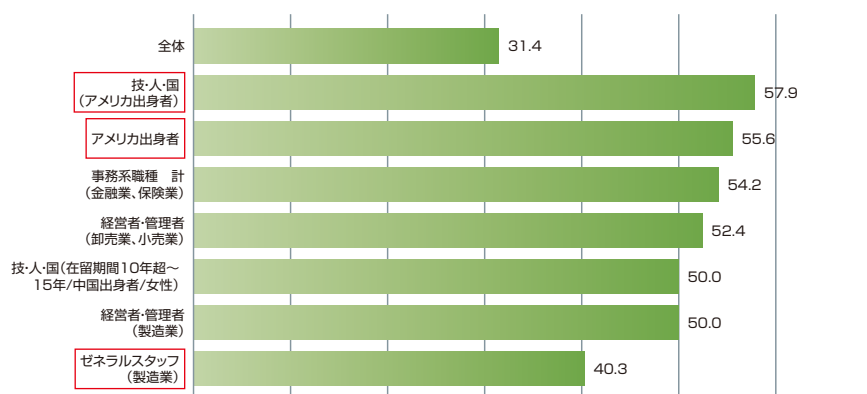
(6) 昇給のための基準の明確化 (N=1,416人:全体)

本テーマに関する好事例は → P24・25



- 出身国及び学歴別にみると、その他アジア出身者で日本以外の大学院卒業者において57.7%と一番高く、次いで中国出身者で日本以外の大学院卒業者において52.1%であった。
- 職種ごとにみると、プログラマー・SEが42.2%であり、宿泊業、飲食、サービス業職種の理系職種が58.8%であった。また、製造業の経営者・管理者が54.2%であった。

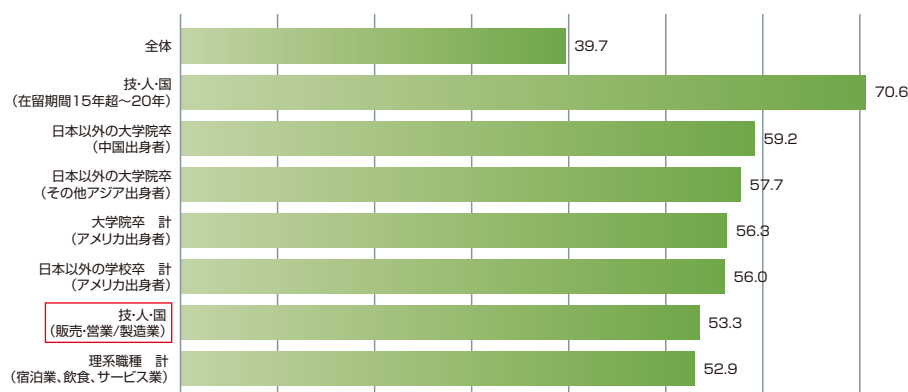
(7)ICTの活用など業務の効率化 (N=1,416人:全体)



本テーマに関する好事例は ➡ P26

- 出身国別にみると、アメリカ出身者が55.6%と突出している。
- 業種及び職種ごとにとみると、金融業、保険業の事務系職種計において54.2%、卸売業、小売業の経営者・管理者が52.4%、製造業の経営者・管理者が50.0%、ゼネラルスタッフが40.3%であり、事務系職種からの改善すべきという回答が多い。

(8)能力・業績に応じた報酬 (N=1,416人:全体)

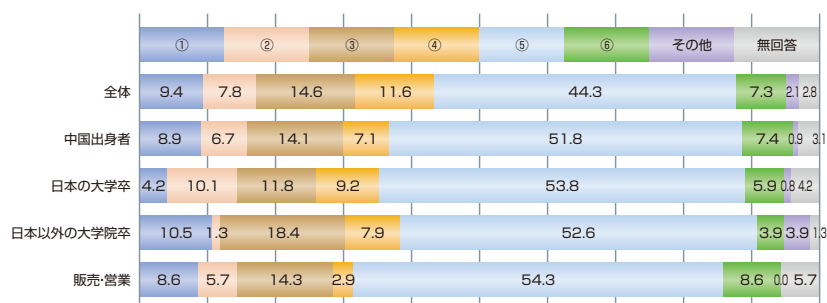


本テーマに関する好事例は ➡ P27

- 在留資格及び在留期間でみると、在留資格「技術・人文知識・国際業務」で在留期間15年超～20年において70.6%と突出している。
- 出身国別にみると、中国出身者で日本以外の大学院卒業者が59.2%、アメリカ出身者で日本以外の学校卒業者が56.0%であった。
- 業種及び職種別にみると、製造業の在留資格「技術・人文知識・国際業務」の販売・営業において53.3%、宿泊業、飲食、サービス業の理系職種計において52.9%であった。

「能力・業績に応じた報酬」になっていない最も大きな理由

(N=562:「能力・業績に応じた報酬」への改善希望者)

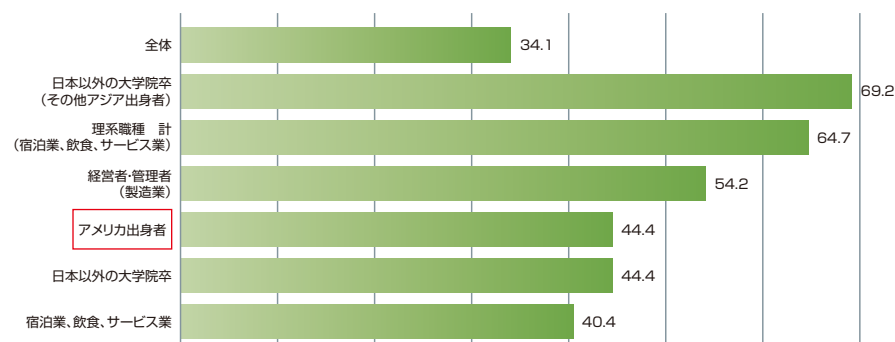


- ①：博士号やMBAなどの学歴が十分に反映されていない
- ②：学歴以外の専門的な資格の取得状況が十分に反映されていない
- ③：職位・職責が十分に反映されていない
- ④：業務経験年数が十分に反映されていない
- ⑤：自身の業務上の成果が十分に反映されていない
- ⑥：企業の業績が十分に反映されていない

- 「能力・業績に応じた報酬となっていない」最も大きな理由としては、自身の業務上の成果が反映されていないことが44.3%と一番高かった。特に、出身国でみると中国出身者(51.8%)、学歴でみると、日本の大学卒業者(53.8%)、職種でみると販売・営業(54.3%)において、自身の業務上の成果が反映されていないと感じていることが分かった。

(10)仕事の内容の明確化(ジョブディスクリプションの整備)

(N=1,416人:全体)



本テーマに関する好事例は ➡ P28

- 出身国別にみると、アメリカ出身者において44.4%と高く、その他アジア出身者で日本以外の大学院卒業者において69.2%であった。
- 職種別にみると、宿泊業、飲食、サービス業の理系職種計において64.7%、製造業の経営者・管理者において54.2%であった。

自身の専門性を生かせる部門への配置・異動

募集・採用の段階から専門部署への配置を明確化し、 「自己申告カード」により配置・異動の希望に配慮する

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】

- 従業員数：約2,500人(高度外国人材28人)
- 在留資格：技術・人文知識・国際業務
- 国籍：中国、韓国、アメリカ、パキスタン、ロシア等
- 年齢・性別：20～30代、男女比率は1:1
- 採用：新卒採用が主
- 学歴：国内が主
- 勤務年数：1～5年が多い
- 担当職種：総合職

(平成30年2月現在)

雇用管理改善の背景・動機

高度外国人材は専門性へのこだわりが強いことから、専門的な部署への配置に引き続き、 入社後も配置・異動への要望を的確に把握するように努めなければならない

約5年前から高度外国人材を外国(最初は韓国)から直接採用し始めた。特に外国から直接採用する場合、高度外国人材は、募集・採用の段階から、専門的な部署への配属希望を積極的にアピールしてくるほか、採用後も現在の部署以外の部署での配属希望を、自身の専門性と結びつけて積極的にアピールすることから、高度外国人材は自身の専門性へのこだわりが強いことが分かった。そこで、最初の配属だけでなく、入社後も配置・異動への要望についての的確に把握するよう心がけている。

雇用管理改善 ▶▶▶ 採用・定着に関する取組

募集・採用段階から、当社が専門的・技術的ノウハウを多く有する企業であることや、専門性の高い分野での採用を行っていることを併せてアピール

まず、高度外国人材を研究職として採用する際、大学院卒業者のみを対象としている。

そして、高度外国人材を研究職として募集・採用する際には、

- ①化学関連技術や、バイオ関連技術など、専門性の高い研究開発が当社の強みであること
- ②その専門性の高い研究開発に、外国人材の専門性を生かせる配置をすること

の2点をアピールすることを留意している。これにより、専門性の高い研究開発を行っている企業として、高度外国人材の間で認知度が向上すると同時に、専門性の高い分野で、高度外国人材がその専門性を生かせる企業であることを明確にアピールすることができおり、高度外国人材の受入促進につながっている。

配置、異動について、総合職として採用された場合、日本人も高度外国人材も将来のマネージャー候補となるべく一定のジョブローテーションを経験する。一方、研究職で採用した高度外国人材は自身の専門性へのこだわりが強いいため、ジョブローテーションの範囲を一定の専門的研究職分野に限定するという配慮をしている。

一例として、研究職として採用したロシアの大学院卒の高度外国人材は、自身が専門とする部門に配属されてからというもの、配属された分野で研究を全うしたいという要望が強くあり、そのような要望に応えるためにも一定の専門的分野に限定した研究職のジョブローテーションは有用であった。

このように、専門的分野に限定したジョブローテーションの在り方は、高度外国人材の定着につながっている。

『自己申告カード』にて配置・異動の要望は確実に把握。高度外国人材はフォローアップ面談の機会も多めに設定

1年に1回、自分はどの部署に行きたいか『自己申告カード』を提出させている。日本人社員は、配置・異動への要望はあまりアピールしない傾向にある一方で、高度外国人材は配置・異動への要望が強くあるため、高度外国人材の『自己申告カード』はできるだけよく見て、希望に添えるような、かつ当該高度外国人材がより能力を発揮できるような異動ができるように配慮している。

また、高度外国人材のジョブローテーションについては、研究職では左記のとおり配慮している一方で、事務系職種で採用された者は、日本人と同様に総合職として研究、製造、事務、営業などをローテーションしている。その結果、事務系職種で採用された高度外国人材からは、特殊なジョブローテーションを組んでいる研究職の高度外国人材よりも配置・異動の要望が多く出てくる傾向にあるが、「自己申告カード」の記載内容に丁寧に対応している。例えば、事務部門にいた高度外国人材から、営業部門の方が自身の専門性をより生かせるとの希望があったことから、営業部門に異動した例がある。

さらに、自己申告のフォローアップ面談は、日本人は1年半に1回だが、高度外国人材は、1年半に2回実施している。より頻繁に、高度外国人材と人事管理担当者が顔を合わせることで、本人の意思と現在の職種にギャップがないかを確認している。

【取組による成果】

高度外国人材が自身の専門的な能力をより発揮できるような配置・異動をきめ細やかに支援することで、高度外国人材の定着にもつながっている。過去5年間の高度外国人材の退職者は、32人中4人にとどまっている。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

過去5年間で海外拠点数は11ヶ所増加した。

自身の専門性を生かせる部門への配置・異動

専門性を発揮できる「職能人材採用方式」を導入

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】

- 従業員数：6,199人(高度外国人材105人)
- 在留資格：技術・人文知識・国際業務
- 国籍：中国、韓国、ベトナム、インドネシア、ネパール、マレーシア、タイ等
- 年齢：20代
- 採用：新卒採用
- 学歴：国内・海外大学卒
- 勤務年数：平均6年
- 担当職種：総合職・専門職

(平成30年2月現在)

雇用管理改善の背景・動機

総合職(店舗指導担当者)の業務に対する高度外国人材からの不安の声をきっかけに、採用職種を固定化せず柔軟に採用していく方法を模索

近年、外国人も含め、店舗指導担当者をはじめとする総合職の採用を増やしつつあった。しかし、高度外国人材が総合職として働く場合、多くの加盟店主は日本人であることから、高度外国人材の新入社員からは、言葉や文化などの壁を越えて加盟店を上手にコンサルティングできるか非常に不安であるとの声が寄せられた。

雇用管理改善 ▶▶▶ 採用に関する取組

高度外国人材は、管理職を目指したい人もいれば、専門性を発揮したい人もいるため、総合職と専門職と二軸採用を開始

総合職として働く場合は、例えば加盟店との長年にわたる付き合いの中で、難しい調整を求められる場面が必ず生じる。日本人でも調整に苦戦するような場面を解決できる高度外国人材の中にはいるが、財務や法律のような専門性が高い業務をやりたくて入社した高度外国人材にとっては、店舗指導者としての立場を経験することには不安が多いため、配慮が必要である。

そこで、2017年から職能人材(いわゆる専門職)採用方式を導入した。財務や法律の勉強をしてきた人は、法務、経理、財務部門へ、ITの勉強をしてきた人は、システム関連部門への配属を前提とした採用方式で、通常の総合職であれば必ず経験する店舗指導者としての配属が、基本的には無い。これは日本人社員も対象であるが、自身の専門性をすぐに発揮したいという意欲は、日本人よりも高度外国人材の方が強い傾向にあり、募集時、多くの高度外国人材にアピールできる。ただし、店舗指導者をはじめとする総合職採用に魅力を感じて応募する高度外国人材もいることから、そのような高度外国人材については、引き続き総合職で採用を行う。

個々の採用実績としては着実に成果が出ている。2018年からは、より一層の高度外国人材採用増に向け制度化を推進

職能人材採用方式は、開始からまだ1年目であることから、高度外国人材の採用増などの成果を評価するには時間が必要だが、個別の採用実績として成果は出ている。例えば、母国で法律を専攻していた中国人女性に「最初から法務部に配属する」ことを直接伝え、入社への受諾を取りつけた。また、財務を勉強し、今後「国際会計検定」を受験したいというシンガポールの大学院卒生には「財務、IRなどの部門で登用しようと考えている」こと、「入社後も、国際会計検定の勉強を続けることが可能である」ことを伝え現在も入社を前提として交渉中である。このように、個人が学んできた専門分野での採用や、入社後もその専門性をブラッシュアップするための環境が整っていることをアピールすることは、高度外国人材の就職における企業選びの考え方に合致していることを実感している。

さらに2018年からは、募集時に、まず本人のプロフィールに関する1次面接を行い、学校での履修内容などに関する2次面接で、総合職での採用か、専門職での採用を希望するかを振り分ける。そして、専門職採用へと振り分けられた者は、それぞれの専門分野の部門長との面接に進み、採用可否が決定される流れとした。

【他社の事例】

自社の制度は変えずに、外国人側に、「ジョブローテーションを中心としてキャリア開発する」ことを説明し、それを望む外国人を採用している事例

一般的に高度外国人材に「就社」という概念はなく、「自分の専門性を活かしたい」という方が多いといわれているが、そこを逆に、就社してもらうという視点から、「会社に入らせる、そこから先は会社が面倒を見る」という日本的な雇用形態をしっかりと理解させた上で、それを望んで入社することを選考の入り口の段階でしっかりと確認することで、配属・異動等へ意識のギャップを防ごうとする企業もある。その場合、特に重要なのは、「ジョブローテーションを中心としてキャリア開発」をしていくという点について認識をすり合わせることであり、その中で、「会社が、キャリア開発も含めて退職まできちんと面倒を見る」と終身雇用的な側面をアピールしている企業もある。

【取組による成果】

総合職、専門職の両面での採用は2017年から開始したものであることから、具体的な成果が現れるのはこれからであるが、自身の専門性をすぐに発揮したいという意欲は、日本人より高度外国人材の方が強いことから、高度外国人材の採用・定着に向けて効果が大きいと期待できる。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

従来は、海外拠点とのブリッジ役として採用していたこともあり、過去10年間に海外拠点が4拠点増加した。

メンター制度をはじめ各種相談体制の充実度

日本で家庭生活を営む高度外国人材にも先輩職員から情報を得られるように配慮

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】

- 従業員数：約6,000人(うち外国籍20%以上)
- 在留資格：技術・人文知識・国際業務、身分に基づく在留資格、高度専門職
- 国籍：中国、インド、韓国、アメリカ等
- 年齢・性別：20～40代、男女比率は6対4

- 採用：新卒採用、キャリア採用
- 学歴：国内3割、海外7割
- 担当職種：ビジネス、エンジニア、クリエイティブ等

(平成30年2月現在)

雇用管理改善の背景・動機

高度外国人材は、日本という異文化の中で生活する上で、育児に関する悩みをはじめ様々な問題に直面それをいかに克服していくか、相談・情報共有体制の充実でサポートしていく

先般、高度外国人材を対象にアンケート調査を実施した結果、今までと異なる文化で生活を営む上での様々な要望が出てきた中に、育児に関する悩みがあった。今後は、研修などを通じて大々的にサポートしていくことも検討しているが、まずは社員の家族・友人も含めた交流会など、大きなコストをかけずとも着手できることから実施している。

雇用管理改善▶▶▶定着に関する取組

パパ・ママ社員のネットワーク

『Rakuten Family Empowerment Club』

子供をもつ社員であれば誰でも参加できる、有志社員が中心となって運営している社内コミュニティ。定期的なメールマガジンの配信、各種セミナーやランチ会などを開催している。

そこでは、育児休暇や産前産後休暇の後、職場復帰した経験のある社員、あるいはこれから休暇を予定している社員同士が職場復帰する際の準備や、休職する前の手順等の情報等が共有される。日本の文化に馴染みのない高度外国人材でも日本人の育児経験者に相談することが可能となる仕組みである。

同じ境遇の社員が横のつながりを作ることにより、相談体制の充実や職場に復帰しやすいなどの良い効果が生まれ、復職率も9割以上と高水準を維持している。

充実したカフェテリアでの食事

身近な福利厚生として無料で利用できる本社のカフェテリア(社員食堂)において、高度外国人材の要望に基づき、ハラルやベジタリアン対応食、インド人の食習慣にあわせた食事などを提供している。

【取組による成果】

これらの取組により、職場での上司・部下の関係だけではなく、育児の先輩職員や、出身が同じ高度外国人材同士を含めた横のつながりを形成することができ、日本で生活をスタートすることから日本で家庭生活を営むに当たって、育児の悩みに至るまで、何事も相談しやすい環境を実現することができ、日本で家庭生活を営む高度外国人材の悩みを支援できる体制となっていることが、多くの高度外国人材に満足して働いてもらい、定着してもらうことにつながっている。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

高度外国人材の定着化により、海外企業との交渉時において、その国の商習慣に詳しい高度外国人材がより会社のビジネスマインドをもって担当することにつながっており、交渉がスムーズになったことで海外展開が促進されている。

同国籍の社員同士のコミュニティ「ファミリー制度」

「ファミリー制度」は、同じ国籍の社員同士がコミュニティをつくるもので、同じ国籍で初めて日本で就労をする人材を、同コミュニティ内でサポートする制度である。

「ファミリー制度」においては、同じ文化的バックグラウンドや視点を持つ先輩職員から、日本という文化が異なる国での生活の知恵などを共有することができるため、一番効率よく、高度外国人材が生活に関する悩みを解決し、日本に馴染むことを目的とした仕組みである。

家族・友人を職場に招待するイベント『オープンファミリーデー』によって、仕事のモチベーションにつながる

会社を開放する「オープンファミリーデー」で、社員の家族や友人を会社へ呼び、社員が働いている環境を見学してもらい、理解を深めてもらうという取組を実施。以前は社員の家族だけが対象だったが、高度外国人材の場合は、家族が海外にいる人も多いという事情があるため、2年前から家族だけでなく、友人も参加できるように変更した。

また、魅力的な環境で仕事をしているということが社員自身の自慢になり、社員の仕事のモチベーション向上にもつながっている。

なお、社員の家族や高度外国人材の友人に対しては、「この企業で働くこと」へ興味を持ってもらい、就職を希望するひとつのきっかけづくりにもなり得ると期待している。

メンター制度をはじめ各種相談体制の充実度

新入社員である高度外国人材には、同期入社の日人社員とペアを組ませる

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】

- 従業員数：5,719人(高度外国人材29人)
- 在留資格：技術・人文知識・国際業務
- 国籍：中国、韓国、ベトナム、マレーシア、タイ、フィリピン、インド、インドネシア、フランス、ベルギー、ドイツ等
- 年齢・性別：20～30代、男女比率は約1:1
- 採用：新卒採用が主
- 学歴：海外の学部生が主
- 勤務年数：5年以下が多い
- 担当職種：総合職

(平成30年2月現在)

雇用管理改善の背景・動機

高度外国人材は日本語や日本の文化、慣習に不慣れ 一方で、日本人の新入社員はグローバル志向の高い社員が多い

初めて来日し、就労する高度外国人材は日本語や日本の文化、慣習等に不慣れであることが多い。一方で、日本人の新入社員もグローバル志向を持って入社する者が多いことから、2017年から、新入社員研修時にお互いをペアにして高度外国人材をサポートする「バディ制度」を開始した。高度外国人材のバディとして手を挙げる日本人新入社員は多い。

雇用管理改善▶▶▶定着に関する取組

座学研修では、高度外国人材が分からないことがあると日人社員が高度外国人材に説明するなどサポートを行う

新入社員研修の約2ヶ月間、新入社員である高度外国人材に同期入社の日人社員をバディとしてペアを組ませ、高度外国人材が分からない事や不自由することがあれば、日本人新入社員がフォローするようにしている。

具体的には、新入社員研修における座学での研修の際には、研修の内容などについて高度外国人材が理解できないことがあると、バディとしてペアを組んだ日本人新入社員が高度外国人材に分かりやすく説明するというもので、高度外国人材が研修内容を理解できるように日本人新入社員がサポートする環境を整えている。

バディ役となる日人社員は募集制で、英語力は不問だが、海外留学を経験していたり、英語を得意とする者からの応募が多い。本取組は、高度外国人材にとって大きな助けとなる他、日本人新入社員にとっても英語力の更なる向上につながることで、多くの日本人新入社員が応募してくる要因と思われる。

バディの役割は研修期間で終わるが、同期同士でペアを組むことから、その後も公私ともにコミュニケーションは継続しているようである。一例として、イスラム圏出身の男性の場合、宗教上の理由により、お酒を飲まないことから、終業後のいわゆる「飲み友達」ができていないのではないかと心配していたが、新入社員研修時にバディとなった日本人新入社員とよく食事に行き、様々な相談をしている様子である。

高度外国人材1人に対し、日人社員複数人が交代制でペアを組む

新入社員の人数比としては、外国人より日本人の方が多いため、日本人新入社員の中から立候補の形でバディ役を募集している。

今年度は、新入社員である高度外国人材4人に対し、日本人新入社員13人がバディに応募してきたため、高度外国人材1人に対して日本人新入社員3人(人によっては4人)が日替わりでバディを組むようにした。なお、ペアはできるだけ同性同士の新入社員で組むように配慮している。これは、社員寮に住む場合には、1部屋を数人でシェアすることとなるため、ペアを組む同士が社員寮でも同部屋となるようにし、より緊密なコミュニケーションができるように配慮したものである。

【取組による成果】

「バディ制度」が、高度外国人材の日本で働くことへの不安の払拭に貢献しているため、2017年の「バディ制度」開始以降の離職者は0人。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

高度外国人材との協働を通して、日人社員の気付き、異文化への理解が進んだ。当社が求めるグローバルなチーム力が向上。

日本人管理職向けに外国人社員とのフィードバック面談の講習会を実施し、面談後に記録を提出

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】

- 従業員数：1,100人(高度外国人材17人)
- 在留資格：技術・人文知識・国際業務
- 国籍：中国、韓国
- 年齢・性別：30代、男女比率は14:3
- 採用：新卒採用、キャリア採用
- 学歴：国内
- 勤務年数：平均7年
- 担当職種：技術職

(平成30年2月現在)

雇用管理改善の背景・動機

部下に高度外国人材がいる上司から、「日本人と違い、あいまいな説明をしても理解は得られない」という感想が出てくる。特に高度外国人材の場合は、そのパフォーマンスを発揮させるためには、**評価のフィードバックをすることが重要**

部下に高度外国人材がいる上司から、人事評価について「日本人と違い、あいまいな説明をしても理解は得られない」という感想が出てくる。このような状況から、特に高度外国人材の場合は、そのパフォーマンスを発揮させるためには、評価しっぱなしではなく、きちんとフィードバックをすることが重要であると認識するようになった。

雇用管理改善▶▶▶定着に関する取組

新しく管理職になった人を対象に、フィードバック面談の講習会を実施

新しく管理職になった人を対象に新任の評価者研修をしている。具体的には、評価を部下にフィードバックするための面談の講習会であり、どういうところで良い点、悪い点を付けたのかを必ず、部下にフィードバックをするように指導している。

研修時期としては、実際のフィードバック面談を行う直前のタイミングで実施し、面談のシミュレーションもすることで実効性を確保している。また、研修の内容としては、外部の講師が被評価者役となり、その人に対して評価したフィードバック面談をロールプレイング形式で行う。昨年は自分たちで評価者役と被評価者役をやり、講師の方がそれを見るという試みも行った。

特に大事なことは、研修を通じて管理職には人事評価というものが「処遇のためだけの評価」ではなく「本人の成長のための評価」であることを強調して理解してもらうことである。この講習の効果については、比較検証は難しいが、繰り返し続け、管理職に上記考え方が浸透していくためにも継続している状況。

フィードバック面談後、面談記録を提出

過去、上司がフィードバックをきちんとしたつもりでも、本人が理解できていないことがあった。実際、会社側が上司にフィードバック面談を実施したかどうか確認した回答と、当社の労働組合が組合員にアンケートでフィードバック面談を受けたかどうか確かめた結果と、齟齬が大きく出てしまったことがあった。

そのため、本当に面談をしているのかどうかを確認するために面談記録を出させている。面談を何時から何時まで実施したなど、上司だけではなく、評価を受けた本人もハンコを押して提出することとした。

これにより、上司がフィードバック面談を実際したつもりが本人は理解していなかったといった齟齬を回避でき、より実効性のある面談となったと考えている。

【取組による成果】

高度外国人材は17人、ここ数年退職者はなし。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

今後ますます必要性が高まるグローバル対応に向けての牽引役となっている。

キャリアアップできる環境になっているか

「ライフプラン面談」で社員の将来設計と会社が求める役割を合致させる

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】

- 従業員数：40人（高度外国人材9人）
- 在留資格：高度専門職、企業内転勤、技術・人文知識・国際業務等
- 国籍：中国、韓国、シンガポール、ベトナム、コロンビア、アメリカ等
- 年齢・性別：20～30代、男女比率は2:7
- 採用：キャリア採用
- 学歴：海外が主
- 勤務年数：1～5年程度
- 担当職種：総合職、専門職（専門職とはIT関連の技術研究）

（平成30年2月現在）

雇用管理改善の背景・動機

キャリアはライフプランのひとつ。ライフプランをベースに、本人が希望するキャリアのあり方・築き方と組織が求める役割の方向性を合致させていく

事業拡大に伴い、会社として、今後10年間で社員数を10倍に増やしていく計画がある。そのために、高度外国人材を含め優秀で多様な人材をより多く惹きつけなければならないと考えている。

まだ会社としては創立10年であるが、設立当初の立ち上げメンバーのみで仕事をしていた頃とは異なり、多種多様な考え方・バックグラウンドを擁する人材を採用し、共に仕事をしていく中で、キャリアプランは当人のライフプランと密接に関わるということを確認した。当人が希望するキャリアプランを含めた将来設計と、組織が当人に求める役割を合致させることが重要であると認識し、年に1回「ライフプラン面談」を実施している。長期的なキャリアプランだけでなく当人のプライベートについても話し合っている。

雇用管理改善▶▶▶定着に関する取組

1年間に2回「キャリア面談」を実施

キャリアプランについて話し合う「キャリア面談」を上期、下期に各1回ずつ、1年間に2回実施している。

キャリア面談においては、直近の人事異動の希望や短期的なキャリア設計を中心に、日本人社員も、高度外国人材も、一人ひとりの社員に対してきめ細やかに対応している

1年間に1回のライフプラン面談において、長期的なキャリア設計の他、結婚などのプライベートイベントまで面談を実施

キャリアプランは当人のライフプランと密接に関わるという考え方の下、「キャリア面談」とは別に「ライフプラン面談」を1年間に1回実施している。

「ライフプラン面談」は、毎年、年明けに実施していることから、社員には年末年始休暇の際に将来設計について考えてもらっている。その上で、例えば「国際結婚をするため海外拠点での勤務を希望する」「将来は海外拠点の統括責任者として活躍したい」「将来は家族を日本へ呼び寄せたい」といった長期的なプライベートイベントも含めて話し合っている。

この面談により、本人が希望するキャリアプランを含めた将来設計が明らかとなるため、本人の将来設計に配慮した人事管理を考えられるだけでなく、組織としても、本人に対して求める役割を明確化することが可能となっている。

また、仕事とプライベートについての考え方は多種多様であるところ、高度外国人材は、日本人よりも、将来どこに身を置くかを事前に計画立てる必要があるため、ライフプランを会社と共に考えることも必要である。

【取組による成果】

本取組により、多種多様な考え方やバックグラウンドを擁する人材一人ひとりに応じたきめ細やかな配慮をすることができ、高度外国人材の定着化につながっていると実感している。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

高度外国人材が海外のプロモーションを担当することで、海外ジョブフェアなどの参加登録者数増加につながっており、高度外国人材が担当した国において参加登録者数が5倍になったケースもある。

ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ・
テレワークなどの柔軟な働き方

ビジネス向けチームコミュニケーションアプリを活用して テレワークなどの柔軟な働き方を実現

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】(F社)

- | | |
|---------------------|------------------|
| ●従業員数：38人(高度外国人材3人) | ●採用：キャリア採用 |
| ●在留資格：技術・人文知識・国際業務 | ●学歴：国内、海外 |
| ●国籍：韓国、中国 | ●勤務年数：3～9年が多い |
| ●年齢・性別：30代、男女比率は1:2 | ●担当職種：開発職(技術・研究) |

(平成30年2月現在)

雇用管理改善の背景・動機

出張先や海外からの情報共有の円滑化が課題であった

海外への長期出張などが多い高度外国人材からは、「テレワーク」と一言に言っても、日本国内の自宅から仕事ができることだけでなく、海外滞在中でも仕事の連絡をスムーズにしたいという声がある。高度外国人材にとっては、海外滞在中にメール等で連絡を取ろうとすると大変な手間がかかってしまい、コミュニケーションの効率化を図ることは重要な課題であった。

雇用管理改善▶▶▶定着に関する取組

チームコミュニケーションアプリの活用で、海外滞在中の高度外国人材との情報共有もすばやく簡単に

開発部において、VPNシステム(組織内ネットワーク)を構築し、ビジネス向けチームコミュニケーションアプリを使用できるようにすることでテレワークを可能とし、ワーク・ライフ・バランスの実現を図っている。

ビジネス向けチームコミュニケーションアプリを使用することで、Eメールを使わずに社員同士が容易にコミュニケーションを取ることができるため、社員同士の情報の共有が容易に行うことができるようになった。

高度外国人材にとっては、「テレワーク」と一言に言っても、それが日本の自宅から仕事ができることだけでなく、海外出張中や休暇とは別に帰国しなければならない用事が生じた際の海外滞在中の連絡手段が必要との声があり、本取組を開始した。その結果、メールを使うよりも容易に連絡を取ることができ、柔軟な働き方を通じてワーク・ライフ・バランスを実現できるといったメリットがある。

株式会社ミニマル・テクノロジーズの類似事例

高度外国人材も使いやすいチームコミュニケーションアプリの活用で業務の効率化によるワーク・ライフ・バランスの達成を実現

コミュニケーションツールとしては、Eメールではなく、ビジネス向けチームコミュニケーションアプリを利用している。

メールを使う際、「お疲れ様です」「よろしくお願いします」というルーティンな表現を毎回繰り返し使用することが多いが、チームコミュニケーションアプリではこれが必要なく、独自の算出によると実質20%程度の工数がカットされる。チャネルごとに社内でもコミュニケーションをとれるようになっており、掲示板形式で、特定の見てほしい人には宛名を付けておけば、その人が自由なタイミングに見ることができる。

Eメールで連絡を取る場合には、職場のパソコンを使わないと連絡を取ることはできないが、ビジネス向けチームコミュニケーションアプリであればモバイル端末を使って連絡を取ることが可能となるため、すきま時間を有効に使えることから、業務の効率化につながっており、ワーク・ライフ・バランス達成の要因となっている。

なお、もともと英語のサービスであることから英語での使用も可能であり、高度外国人材のうち日本語に不慣れな者にとって使いやすい点も好評。

【チームコミュニケーションアプリ】

グループや1対1のメッセージのやりとり、タスク管理、ファイル共有、ビデオ・音声通話などをWebサービスとして提供するアプリケーション。シンプルで使いやすいサービス設計で、IT業界を中心に広く利用されている。職場や業務を離れていても、情報共有できるという点で、テレワークを可能とし、ワーク・ライフ・バランスの達成に向け有用なツールであるとともに、ICTによる業務の効率化にも繋がるコミュニケーションツールとしても期待されている。

【取組による成果】

ビジネス向けチームコミュニケーションアプリの活用により、出張先や海外滞在中でも情報共有が容易になり、特に高度外国人材は重宝している。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

日本人社員と高度外国人材が積極的にコミュニケーションを取るようになったことで、日本人社員のグローバル意識の醸成につながり、また、日本人と高度外国人材の相互理解が深まっている。

祝日を振り替えて、 まとめて休暇を取得できる制度を導入

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】

- 従業員数：22人（高度外国人材11人）
- 在留資格：技術・人文知識・国際業務、経営・管理
- 国籍：アメリカ、フランス、中国、ベトナム、オランダ、イギリス等
- 年齢：30歳前後
- 採用：キャリア採用
- 学歴：国内、海外
- 勤務年数：1～2年
- 担当職種：エンジニア等

（平成30年2月現在）

雇用管理改善の背景・動機

母国の文化を常にサービスへ反映させたいというこだわり。労働時間については、自由な勤務形態を認める

事業概要としては、日本語ウェブサイトの多言語翻訳サービスを提供しており、海外展開も行っているため、高度外国人材においては、当該サービスを母国の文化という視点から常に肌で感じ取ってプロダクトに反映させてほしいと思っている。そこで、年末年始はまとめて休暇を取得し、母国へ長期帰省することを支援している。

また、自社のサービスを海外に普及するためには、高度外国人材の定着を図ることが重要であるという考えの下、高度外国人材が多いエンジニアの労働時間については、それぞれの出身国の働き方の傾向などに合わせて自由な勤務形態を認めることで、高度外国人材の定着を促している。

雇用管理改善▶▶▶定着に関する取組

祝日を振り替えて、まとめて休暇を取得できる制度を導入

休暇取得方法については、高度外国人材のニーズに合わせ、祝日の休みを振り替えて、希望する時期に振替休日として取得できる制度を導入している。日本人にはなじみのある「成人の日」や「体育の日」などといった祝日も、高度外国人材にとってはなじみ深い休日ではない。

一方、「クリスマス」や「旧正月」は高度外国人材にとっては家族とともに過ごすために母国に帰省したいと思うイベントであることから、実際に高度外国人材も、祝日の休暇分をクリスマスの時期に振り替えて、長期のクリスマス休暇などとして母国に帰る人が多い。

事業概要としては、日本語のウェブサイトを30カ国語に翻訳するサービスを行っているところ、当該サービスを世界中で使ってもらうため、高度外国人材の母国の文化を当該サービスに反映させることが重要と考えている。高度外国人材が母国の文化という視点・肌感覚を忘れないためにも、長期休暇を利用した母国への帰省は、良い循環だと捉えており、祝日を振り替えることで、土曜日と祝日が重なり休日が減ることもない。

エンジニアに対しては裁量労働制を採用しており、高度外国人材は自分の仕事スタイルに合わせられる

労働時間については、みなし労働時間を8時間に設定した裁量労働制を採用している。基本的に始業時間は午前10時だが、ある程度自由に設定できる。

ヨーロッパでは、決まった業務時間内にいかに効率的に仕事をやり遂げるかという生産性を最重視している。

一方、アメリカのベンチャー企業では、ある期間に時間をかけて仕事上の情報収集を徹底的に行い研究するといった傾向があるように、国によって仕事の取り組み方には違いがある。

裁量労働制は、エンジニアとして活躍する高度外国人材にとっては、自分の仕事のスタイルに合わせて就業時間を設定できるため、自身の能力を発揮しやすい環境となっている。

【取組による成果】

本取組により、高度外国人材が能力を発揮しやすい環境整備ができておりと認識しており、高度外国人材の定着率が着実に上がっている。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

高度外国人材は、母国の文化という視点・肌感覚を常に自社のサービスに活かすという点において、活躍しており、当該こだわりの実現によって、自社サービスの海外展開は60カ国以上にまで広がっている。

英語などでも働ける就労環境の整備

英語を使った多様なイベントを開催して社員同士の交流を深め、日常のさりげない会話を英語でも可能に

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】

- 従業員数：33,095人(高度外国人材343人)
- 在留資格：技術・人文知識・国際業務が主
- 国籍：中国、欧米等
- 年齢・性別：20～30代が中心
男女比率は6:4

- 採用：新卒採用が主
- 学歴：国内、海外
- 勤務年数：平均6年
- 担当職種：本人の希望職種をもとに、専門性と語学力を生かせる職場に配属

(平成30年2月現在)

雇用管理改善の背景・動機

日本人社員と外国籍の社員がもっと英語でコミュニケーションできるよう 高度外国人材が自主的に英語のクラブを設立

最新技術の研究者として活躍する若手の高度外国人材Fさんは、自分の働く会社ももっとグローバル化し、多様な価値観をお互いに認め合う風土になるためには、より日本人が日常的に英語を話せることが大事と感じていた。そのような思いから、気軽に楽しく英語を話す機会と、生い立ちの異なる人同士が友達になれる交流の場を創りたいと考え、Fさんは自ら発案して“English Club”を立ち上げた。

雇用管理改善▶▶▶定着に関する取組

English Clubでは、バーベキュー、ランチ、ディナー、カラオケなど、様々な英語イベントを開催

Fさんが発起人のEnglish Clubでは、気軽に英語で日常会話を楽しむために、英語でのランチ会、バーベキューパーティや、英語の歌に限定したカラオケナイトなどを開催。週末を利用して、クラブの有志で旅行や地域散策も楽しんでおり、日本人、高度外国人材の双方が交友を深めている。

特に、英語でのランチ会は、クラブの発足以来、必ず毎週続けており、今では複数の事業所で同時に開催するほど参加人数も増え、他の職場の社員の目にも留まる活動に成長している。

English Clubでは、イベントだけでなく、独自のウェブサイトを立て、サイト上での情報共有、イベントのスケジュール調整や、SNS上でのコミュニケーションを図っており、ITを駆使したコミュニティ運営をしている。

グローバルやダイバーシティに関心のある人なら誰でもクラブに参加でき、現在126人のメンバーは、17カ国の出身者で構成されていて、内79人が日本人となっている。

人事部門が全社の外国人社員向けに情報提供サイトを運営し、社内の高度外国人材がより働きやすい環境づくりを推進

2007年から人事本部が主導で、外国人社員向けに英語のサイトを構築、運営している。日本で採用された高度外国人材や、海外拠点から出向で来日する外国人社員のため、サイトでは「富士通で働くため」、「日本で暮らすため」に知っておくべき規定やルール、ノウハウを提供。

このサイトは全社員がアクセスでき、日本の労働慣行や生活様式に馴染みが薄い外国人社員にとっては、とても有益で重宝されている。

English Clubの活動もこのサイトで紹介しており、社員と人事部門が協力して、会社のグローバル化を進め、より高度外国人材が働きやすい会社に向けて取り組んでいる。

【取組による成果】

高度外国人材と日本人社員の交流の場が増えることで、日本人が日常的に英語に触れ、会話をアップする良い機会となっており、社員同士のコミュニケーションや異文化理解の向上へとつながっている実感がある。こうした社員の主体的な取り組みが自然に増えて、さらに高度外国人材のコミュニティの輪が広がっていくことが期待される。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

高度外国人材数はまだ全従業員数の1%程度の少数派ではあるが、今後、企業がグローバル化を進める上では、重要なコミュニティとして位置付けている。日本語を話せない高度外国人材を受け入れたことで、部内のミーティングを英語で行うようにした職場もあり、高度外国人材への前向きな支援を通じて、違った価値観や意見を受け入れ、お互いを理解しようとする意識が高まっているようだ。高度外国人材の採用は、まだ日本語が話せる人材が主流ではあるが、グローバル化が急速に進み、海外売上比率の拡大が求められる環境では、様々な高度外国人材が活躍できるフィールドが広がっている。

英語による昇進試験を実施して 不公平さを払拭

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】

- 従業員数：8,630人(高度外国人材87人)
- 在留資格：技術・人文知識・国際業務、高度専門職
- 国籍：中国、韓国、アメリカ、ベトナム等
- 年齢・性別：20～30代、男女比率は7:3
- 採用：新卒採用が主
- 学歴：国内、海外
- 勤務年数：10年未満が多い
- 担当職種：総合職

(平成30年2月現在)

雇用管理改善の背景・動機

昇進試験の際の日本語のみによる小論文作成は、日本人に比べ外国人にはハンディキャップがあるとの指摘が高度外国人材からあり、日本語、英語選択方式へ速やかに移行することで対応

昇進試験に関しては、人材アセスメントのための昇進試験の一環として、小論文を作成させている。小論文作成は日本人も高度外国人材も対象として昔から実施されているものであり、言語は日本語のみで手書きで作成するものであった。

2009年から高度外国人材を積極的に採用し始めたが、ちょうどその頃、小論文の作成は漢字が書けない人には難しい、さらに手書きとなると外国人にとっては日本人と比べて大きなハンディキャップとなるとの指摘が、高度外国人材から多く寄せられた。

雇用管理改善▶▶▶定着に関する取組

日本語を「話す」「読む」ことより、「書く」ことの難しさに配慮。昇進試験の小論文作成を、日本語、英語選択方式へ

高度外国人材からの要望をもとに、2009年から小論文作成の際に、言語を日本語、英語選択方式とした。日本語を話したり読んだりすることが出来る高度外国人材であっても、「書く」ことはかなり難しく、特に、「手書きで漢字を書く」ことが難しいという声に配慮する必要があった。

そこで、昇進試験の実施に当たっては、小論文作成を日本語・英語の選択式とすることで、高度外国人材が小論文作成においても能力を発揮できるような環境整備に努めた。

英語の小論文を可能とした場合、評価する側の体制として、日本語の小論文と英語の小論文を等しく評価できるようにしなければならないところ、英語の小論文の評価は英語ができる採点者が行っている。採点の際の考え方及び基準としては、当該回答が設問の主旨に合致しているか、必要な要素が盛り込まれているかなどといった観点で評価し公平性を維持している。

母国語や、パソコンタイピングによる小論文作成の実現には課題も多いが、前向きに検討

言語を選択できるようになったことで、かなり不公平感は払拭できたと実感しているが、英語がネイティブではない高度外国人材からは、昇進試験において、英語以外の母国語での小論文作成や、日本語の小論文もワープロなら対応可能だが手書きは厳しいといった声も上がっている。

今後とも高度外国人材一人ひとりが存分に能力を発揮できるような環境整備の一環として、公平な昇進試験実施の実現のために、評価する側を多言語化すればよいのか、試験会場にパソコンを手配すればよいのかも含めて、前向きに検討している。

【取組による成果】

小論文使用言語の日本語・英語選択可能方式は高度外国人材から歓迎。日本人、高度外国人材を問わず、昇進試験における公平さを実現。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

過去10年間で、海外拠点11拠点増加。

昇給のための基準の明確化

すでに導入していた職能資格制度「昇段制度」を高度外国人材にも対応できるように改定を順次実施

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】

- 従業員数：130人(高度外国人材19人)
- 在留資格：技術・人文知識・国際業務が主
- 国籍：インドネシア、中国、スイス、マレーシア、アメリカ、タイ、ドイツ等
- 年齢：平均27歳

- 採用：新卒採用、キャリア採用
- 学歴：海外(学部生)
- 勤務年数：5年未満
- 担当職種：開発プログラマー、サポートエンジニア等

(平成30年2月現在)

雇用管理改善の背景・動機

国籍が異なっても差別しない全社員共通基準の職能資格制度を運用し、適宜必要に応じて見直しを行う

当社はもともと日本人社員のみだったが、昨今のエンジニア人材獲得競争の激化を背景に、2014年より海外から直接高度外国人材の採用を開始した。高度外国人材の採用開始以降も、「国籍やジェンダーによる差別を行わない」方針のもと、2000年頃から開始した職能資格制度「昇段制度」をマイナーチェンジして、全社員共通基準での評価を行っている。

「昇段制度」は元来、社員がスキルアップを行い、自ら「昇段申請」を行わせ、能動的にキャリアアップを行うために導入したものであるが、高度外国人材の採用に合わせ、それまでの制度内容の職種を細分化し、さらに求められるコンピテンシーも細分化を行った。高度外国人材の採用を行うことで社内環境が変化していくため、評価制度のマイナーチェンジも年1回程度行っている。

「昇段制度」はキャリアアップのモチベーションであると同時に、給与を決める判断材料のひとつでもある。

雇用管理改善 ▶▶▶ 定着に関する取組

「昇段制度」は、無段から4段までの5段階あり、職務ごとに細分化して必要な能力(コンピテンシー)を制定

「昇段制度」は、無段から4段までの5段階あり、職務とその段位ごとに、どのような業務をどのようなレベルで行うのか、必要なコンピテンシーを策定している。

高度外国人材の採用を開始してからは、「英語コンピテンシー」を追加したり、より職務を細分化し、それぞれ必要な能力の定義の明確化を行い、新たなコンピテンシーを加えつつ運用している。

この職能資格制度は、全社員共通で必要な能力を規定する「共通職段要件」と、職務単位(職科)の職段ごとに必要な能力を規定する「職科ごとの職段要件」の2つの制度を規定し、社員の職務ごとに必要な能力を定義、社員のキャリア開発のためのモチベーションを喚起している。

社内では今後も人材のダイバーシティ化が進むことが想定されるため、制度は固定化せず、今後も実態に合わせて適宜制度改定を行うことを会社方針として決定している。

段位ごとに想定年収レンジが決まっており、昇段にあたっては自らの「昇段申請」による評価プロセスを行う

「昇段制度」では、段位ごとに想定年収レンジが決まっている。

昇段にあたっては、社員自らが昇段の意志を申請し、規定されている能力(コンピテンシー)を満たしている理由を自身より上段の社員に発表する「昇段会議」を行い、それをもとに部門長による承認(一次評価)、最終役員による承認(最終評価)を経て昇段可否が決定する。

昇給は、原則年1回の考課・査定(著しい能力アップがある社員は半期での特別昇給がある場合もあり)により決定される。考課・査定においては、部門評価(絶対評価)、全社評価(相対評価)のプロセスを経る。また、その昇給額は、自らの持つ段位の想定年収レンジの範囲内で決定される。

社員が昇給を望む場合、必要とされる能力を伸ばし、自らの能力を高め昇段することで自身の給与がアップする仕組みとなっている。

【取組による成果】

まだ高度外国人材の採用を開始してから3年程度であるため定量的データは少ないが、本取組により高度外国人材のモチベーションは高く維持ができており、離職率も非常に低い。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

インドと比べてグローバルなIT人材獲得競争が激しくない東南アジア諸国のトップレベルの高度外国人材を海外から直接採用しているため、日本では採用できないレベルの優秀な人材を確保できている。これにより、エンジニアの開発能力の飛躍的向上と、海外進出のために必要な人材の確保ができるようになった。

昇給のための基準の明確化

総合職と専門職の2軸採用を実施

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】

- 従業員数：40人(高度外国人材9人)
- 在留資格：高度専門職、企業内転勤、技術・人文知識・国際業務等
- 国籍：中国、韓国、シンガポール、ベトナム、コロンビア、アメリカ等
- 年齢・性別：20～30代、男女比率は2:7
- 採用：キャリア採用
- 学歴：海外が主
- 勤務年数：1～5年程度
- 担当職種：総合職、専門職(専門職とはIT関連の技術研究)

(平成30年2月現在)

雇用管理改善の背景・動機

高度外国人材をさらに採用していくには、総合職向けの人事制度及び給与テーブルだけでは機能しづらくなっている専門性の高い高度外国人材を採用しやすい人事制度及び職種に合った給与テーブルの構築が必要である

これまで、高度外国人材の採用に当たっては、一括して総合職として採用していたため、彼らの専門性に合わせて、エンジニア、プログラマーとしての採用のほか、主に事業開発や世界の人材ネットワーク構築のためのチームに配属してきたものの、同一の給与テーブルであった。しかし、高度外国人材としては、プログラミングをする人間と、世界の人材ネットワーク構築のための営業をする人間が、同一の給与テーブル上にいることに違和感を覚えていることが分かった。

そのため、総合職採用者向けの人事制度と専門職採用者向けの人事制度を分けて設け、それぞれ昇給基準を明確にすることで高度外国人材が納得する人事制度及び職種に合った給与テーブルや昇給基準を構築していくことが必要であると考えた。

雇用管理改善▶▶▶採用・定着に関する取組

総合職と専門職、それぞれの給与テーブルや昇給基準を設けることで高度外国人材の納得を得る

総合職と専門職の2軸での採用とは、例えば営業部門や事業開発部門といった世界の人材とのネットワークを担当する総合的な職種と、ソフトウェアエンジニアやリサーチエンジニアなどといった専門的な職種と分けて採用し、それぞれで給与テーブルや昇給基準を設ける仕組みである。

高度外国人材は、自身の専門性を活かすことのできる職種での就労を希望する傾向にあることから、総合職と専門職に分けて採用し、それぞれの人事制度を設けることで、高度外国人材からはそれぞれの職種の差異が分かりやすく、納得を得られやすい。専門職としての採用はすでにグローバルスタンダードでもありと感じており、高度外国人材をより多く採用し、活用していくためには重要だと考えている。

【他社の類似事例】 F社 製造業

世界の社員50,000人が、同じ昇進・昇給基準で評価される「グループグローバル基準」を目指す

全世界に社員50,000人を擁する企業においては、国境をまたいだ人事異動などが頻繁に行われるところ、同じ企業であるにも関わらず、昇給基準や評価方法が異なることとなると、異動者に戸惑いを与えることになってしまう。

こうした現状を踏まえ、雇用管理のあり方として、「グループグローバル基準」の創設を目指している。「グループグローバル基準」とは、全世界で社員が50,000人いる中、全員が同じ基準で採用・評価されることで上記のような戸惑いを払拭し、異動範囲も制限なく自由に異動できるという制度である。

【取組による成果】

始まったばかりの制度であるため、評価するには時間がかかるが、高度外国人材を採用するに当たっては、総合職と専門職で給与テーブルが別であり、それぞれの昇給基準が明確であることを示すことにより、応募者からも納得を得られやすい。また、既に営業職やシステムエンジニアとして活躍している高度外国人材に対しては、職務内容が異なるのに給与テーブルが同じであることへの違和感を払拭できることが期待でき、明確な昇給基準の下でモチベーションを維持し、定着化することも期待される。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

高度外国人材が海外のプロモーションを担当することで、海外ジョブフェアなどの参加登録者数増加につながっており、高度外国人材が担当した国において参加登録者数が5倍に増加になったケースもある。

高度外国人材のアイデアで社内の諸手続きに係る各種申請書類の電子化及び一元管理化に成功

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】

- 従業員数：約2,500人(高度外国人材28人)
- 在留資格：技術・人文知識・国際業務
- 国籍：中国、韓国、アメリカ、パキスタン、ロシア等
- 年齢・性別：20～30代、男女比率は1:1
- 採用：新卒採用が主
- 学歴：国内が主
- 勤務年数：1～5年が多い
- 担当職種：総合職

(平成30年2月現在)

雇用管理改善の背景・動機

アメリカ出身の高度外国人材の違和感が発端

アメリカ出身のAさんは、2016年に入社した社員で、人事関連部署に配属された高度外国人材である。Aさんは、日本語は堪能であるものの、人事担当者としての業務に当たって、海外駐在員などの海外での在留期限や銀行口座の管理に大変苦労し、また各種社内の諸手続きに係る申請書などに押印し紙で提出しなければならないという従来のやり方に違和感を感じていた。そこで、Aさんは、2016年の秋、申請書データの一元管理を発案した。

雇用管理改善▶▶▶定着に関する取組

海外駐在の伝票処理のICT化に成功し、生産性が飛躍的に向上

Aさんからの発案があったタイミングに、ちょうど日ごろ付き合いのある企業から、あるポータルサイトを紹介されたため、申請書データの一元管理を行うシステムの導入について検討を開始。

2017年4月にシステム運用の目処がつき、2017年7月からリリースを開始した。

このシステムは、いままで紙ベースだった海外駐在員の身上異動申請、ベネフィット申請、給与明細、経費精算明細をIT化するもので、一つのポータルサイト上で処置、閲覧できるものである。

従来は、給与明細など、外貨での明細、円貨での明細、経費精算の計3枚の紙の明細書を給与担当が一つずつ封をし輸送していたが、これらをオンライン上で見ることができるようになった。また、住宅手当の申請、教育補助の申請などの諸申請をはじめ、様々な情報の更新をオンライン上でできるようになった。

システム導入による業務の効率化、コスト削減効果は大きい

海外駐在員向けポータルサイトの立ち上げにより、Aさんをはじめ人事担当者は、給与通知については年間5400枚もの紙面を発送したり、各種申請書を定期国際便で授受して2～3週間かけて紙で決裁を取ったりする必要がなくなり、生産性が飛躍的に向上した。

人事管理上の必要書類等を電子化することは、Aさんをはじめとする人事担当者だけでなく、高度外国人材全般にとっても分かりやすいシステムであり、「どうしてもわざわざ紙に捺印する必要があるのか」という一般的に高度外国人材が抱える違和感を明確に解消するものである。

今後は、当該システムで、海外駐在員の氏名、パスポート情報、現地の口座、家族の名前、子供の日本人学校への通学有無等、様々なプロファイルを一元管理することにより、より深いフォロー体制を構築していくとともに、同様のシステムを国内にいる高度外国人材向けサイトとして立ち上げていくことも検討している。

【取組による成果】

海外駐在員向けポータルサイトの設立により、海外駐在員150人分の給与明細年間5400枚や、申請書関連の書類がすべて電子化され、郵送費や取扱の人件費の削減につながっただけでなく、これまで国際便の定期便を用いて2～3週間かかっていた各種申請書類の決裁のリードタイムも最短1日で終り、ミスもなくなった。この結果、まさに高度外国人材Aさんの発案により、人事関係業務の効率化が図られ、Aさん自身の業務負担軽減のみならず、企業全体の生産性向上につながり、Aさんをはじめ高度外国人材は、業務のICT化という面も含め、満足して業務に取り組んでいる。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

過去5年間で海外拠点数は11ヶ所増加した。

「昇給が遅い」という不満に対してはキャリアプランを丁寧に説明する

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】

- 従業員数：約2,500人(高度外国人材28人)
- 在留資格：技術・人文知識・国際業務
- 国籍：中国、韓国、アメリカ、パキスタン、ロシア等
- 年齢・性別：20～30代、男女比率は1:1
- 採用：新卒採用が主
- 学歴：国内が主
- 勤務年数：1～5年が多い
- 担当職種：総合職

(平成30年2月現在)

雇用管理改善の背景・動機

高度外国人材は入社当時は賃金テーブルについては納得しているものの、数年たつと母国の知人などと比較し「昇給が遅い」という不満が出てくることが多い

将来の報酬については、新卒入社であっても、自分が5年経つとどれくらいの報酬になるかなどおおよそ計算できてしまう。そのため、高度外国人材は、採用時には、その賃金テーブルに納得して入社するものの、入社後1、2年経つと、母国の知人との情報交換の中で「母国にいる友達は、マネージャーの肩書きが付いた」や「報酬を何元もらっている」といった話を聞き、「自分の昇給が遅い」「自分の業務上の成果が十分に反映されていないのではないか」といった不満が出てくるがあった。

雇用管理改善▶▶▶定着に関する取組

「昇給が遅い」という不満は、中国出身の高度外国人材から出ることが多い。職種別では文系職種から出ることが多い

高度外国人材のうち約8割が中国出身であるが、中国出身者は特に母国の友人等との情報交換を多くするようで、彼らから「昇給が遅い」という不満が出てくるが多い。

また、配置・異動については、「比較的頻度の高い人事ローテーション」で、マネージャーレベルになる前に複数の部署を経験するジョブローテーションを行っているところ、研究職は総合職の一部門としての位置づけながら、ジョブローテーションは研究職の中だけに限定されることから、研究職に従事する高度外国人材は「自分のやりたいことができている」という満足感もあり昇給などへの不満はそれほどない。一方、事務や販売、営業などの高度外国人材には、様々な部署を経験することについて「下積みが長い」ととらえられ、「昇給が遅い」という不満の声につながっている。

「比較的頻度の高い人事ローテーション」は、幹部候補である総合職職員にとっては必須のプログラムであり、たとえ高度外国人材から「昇給が遅い」という不満が多くあったとしても、外国人向けに特別に本制度を変えろといったことは難しく、むしろ高度外国人材も日本人の総合職職員と切磋琢磨しつつ本プログラムに則って幹部コースの道を歩んでもらいたいと考えている。

幹部になるための道筋である、「比較的頻度の高い人事ローテーション」を丁寧に説明する

そこで、高度外国人材からの不満に対する解決策としては、当社の「比較的頻度の高い人事ローテーション」を丁寧に説明し、幹部になるための道筋であることを納得してもらうことに尽きると考えている。

そのため、「昇給が遅い」という不満に対しては、例えば「この部署にもう何年いる」「その次はこういう部署で活躍のチャンスがある」という具体的なキャリアプランを示した上で、「色々な職種を経験することによってあなたの市場価値が高まる」「当然のことながらマネージャーへの昇進の可能性も高まる」「母国の友達の方が待遇が良いと言うけれど、その彼の10年後の年収はどうなっているか考えたことはあるか」というような話をして説得していく。

説明の際のポイントとしては、「採用時の賃金テーブルにおいて、日本人と差異がないこと」、「幹部になるために必要なスキルと現在のキャリアプランとの紐付けをしっかりと説明すること」、「人事ローテーションが比較的多いので、その間に得意分野を広げておけば、将来的な能力発揮の幅が広がり、能力・業績に応じた報酬が高くなる可能性が高いこと」をしっかりと説明する。

また、元来は能力開発のために上司と業務面談しながら作成していた自己申告カードについても、現在は自身の将来のありたい姿も記載してもらい、人事ローテーションの参考としている。

【取組による成果】

過去5年間での高度外国人材の退職者は、32人中4人にとどまっている。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

過去5年間で海外拠点数は11ヶ所増加した。

仕事の内容の明確化(ジョブディスクリプション整備)

採用時に業務内容を明確に伝える

【企業プロフィール/高度外国人材プロフィール】

- 従業員数：40人(高度外国人材9人)
- 在留資格：高度専門職、企業内転勤、技術・人文知識・国際業務等
- 国籍：中国、韓国、シンガポール、ベトナム、コロンビア、アメリカ等
- 年齢・性別：20～30代、男女比率は2:7
- 採用：キャリア採用
- 学歴：海外が主
- 勤務年数：1～5年程度
- 担当職種：総合職、専門職(専門職とはIT関連の技術研究)

(平成30年2月現在)

雇用管理改善の背景・動機

キャリア採用や海外から直接採用する高度外国人材ほど、ジョブディスクリプションの提示が重要

総合職と専門職に分け(※事例12参照)、国内外から新卒・キャリア採用を行っている。国内の留学生の採用に当たっては「ジョブディスクリプション」に対するハードルは低い一方で、キャリア採用や海外からの直接採用に当たっては、就社という概念がなく「自分の専門性を生かしたい」という世界共通の考え方があるので、海外の雇用慣行を理解したアプローチが必要であり、オファーレターに業務内容をしっかり書かないと、優秀な人材の確保が難しいことを痛感。

雇用管理改善▶▶▶採用に関する取組

「キャリア採用」、あるいは「海外から直接入ってくる人」にはジョブディスクリプションの提示は必須

これまでの経験上、海外の大学・大学院出身で、主に採用の対象としている一定のキャリアを積んだ高度外国人材には、就社という概念がなく、「自分の専門性を生かしたい」という気持ちが強い。その傾向は、海外の一流大学の出身者ほど顕著に見られた。そのため、海外から高度外国人材を採用する際、ジョブディスクリプションを細かく提示せず大きな方向性だけ提示して、入社後の業務内容は幅広く柔軟に対応するというやり方だと、海外の一流大学出身の高度外国人材は採用できないことが分かった。

そこで、まず採用職種を総合職と専門職に分け、総合職の場合は担当業務に少し幅を持たせる一方で、専門職の場合はどのような業務に従事するのかを細かく決めた。そして、高度外国人材に採用のオファーをする際は、主に専門職での採用とした上で日本人以上にジョブディスクリプションを明確にし、オファーレター上にしっかりとその内容を提示することで、「自分の専門性を生かしたい」という海外の求職者の考え方に合わせた採用制度へ変更した。

業務範囲を明確に示した上で、場合によってはその業務範囲だけではない旨を申し添えることが重要

採用に当たっては、海外の採用や人事慣行を理解した上で、ジョブディスクリプションを細かく提示することが重要だが、日本国内における業務に及ぶまで、すべてを海外流にする必要はない。

専門職の人材とはいえ、実際の業務に当たっては、明確化した業務範囲のみを全うすればよいというわけではなく、派生する関連業務をこなす必要が生じる。

よって、採用時にジョブディスクリプションを明確に提示することはもちろんのこと、「業務範囲は場合によってはこれだけではない」ということを申し添えることによって、高度外国人材側からの「話が違わないか」といった不満や、周囲の日本人従業員側からの「なぜ彼や彼女は狭い業務範囲だけこなして認められるのか」といった不満を予め防ぐことができる。そうすることで、高度外国人材に日本企業の一員として、長期に渡って活躍してもらうことが期待できる。

【取組による成果】

採用時にジョブディスクリプションを明確化することによって、よりレベルの高い高度外国人材を採用でき、彼らに納得して業務に取り組んでもらうことができたため、シンガポール国立大学出身の高度外国人材を新規事業開発チームに採用することができた。

【高度外国人材の採用・定着による効果】

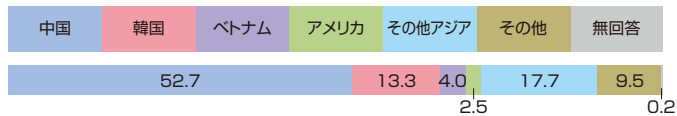
高度外国人材が海外のプロモーションを担当することで、海外ジョブフェアなどの参加登録者数増加につながっており、高度外国人材が担当した国において参加登録者数が5倍になったケースもある。

アンケートにご協力頂いた方のプロフィール

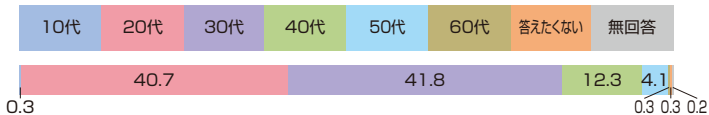
アンケート調査結果ダイジェスト(高度外国人材の回答)

出身国・年齢・性別

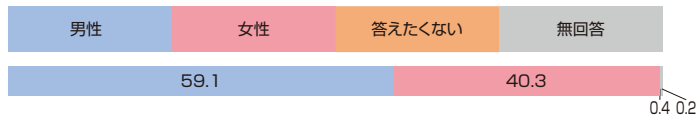
■出身国 (N-1,416:全体)



■年齢 (N-1,416:全体)

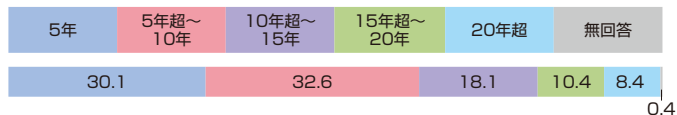


■性別 (N-1,416:全体)



在留期間・勤続年数・就労期間

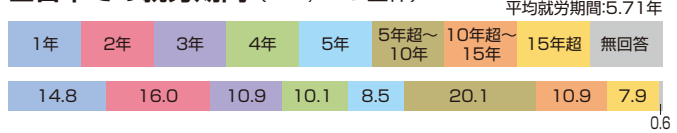
■日本での在留期間 (N-1,416:全体)



■勤めている企業・団体での勤続年数 (N-1,416:全体)

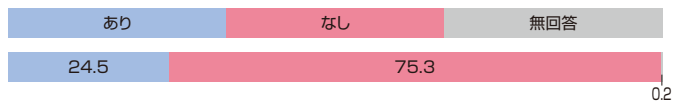


■日本での就労期間 (N-1,416:全体)

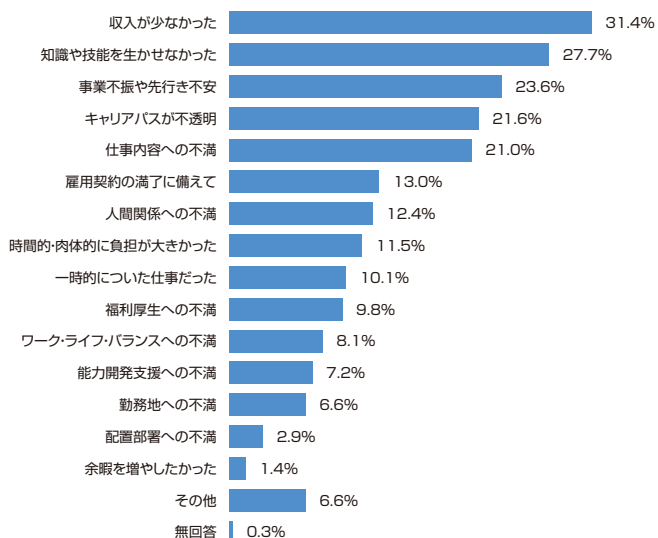


転職の有無・転職理由

■転職の有無 (N-1,416:全体)

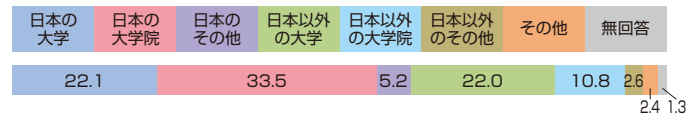


■転職を決めた理由 (N-347:転職経験者/3項目までの複数回答)

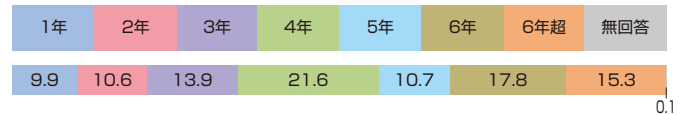


学歴・留学・日本語能力

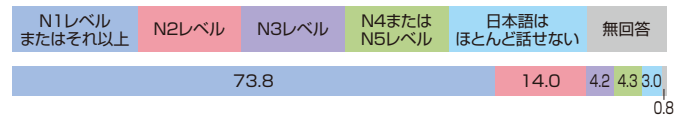
■最後に卒業した学校 (N-1,416:全体)



■日本での留学期間 (N-947:留学経験者)

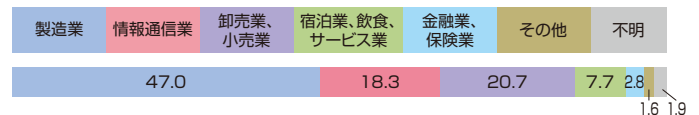


■日本語能力 (N-1,416:全体)

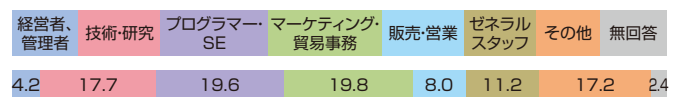


勤務先・仕事内容

■勤めている企業・団体の業種 (N-1,416:全体)

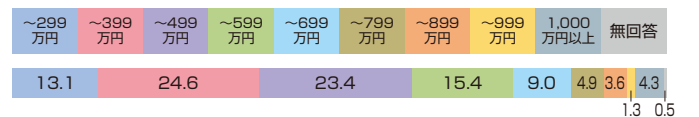


■現在の仕事の内容 (N-1,416:全体)

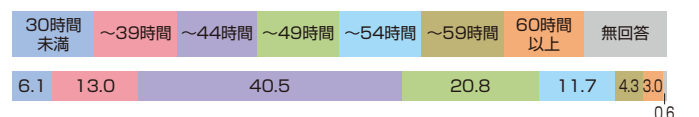


年収・就業時間・有給取得日数

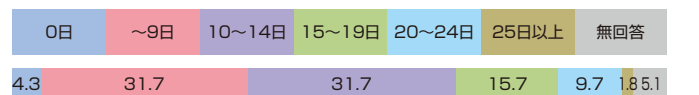
■年収(昨年1年間) (N-1,416:全体)



■1週間の平均的な就業時間 (N-1,416:全体)



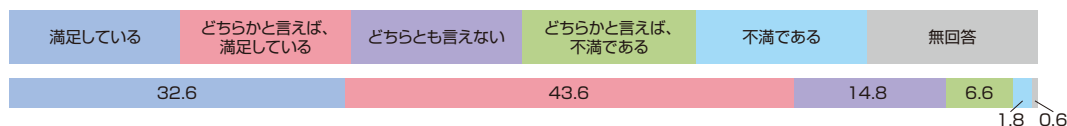
■有給休暇の総取得日数 (N-1,416:全体)



生活環境

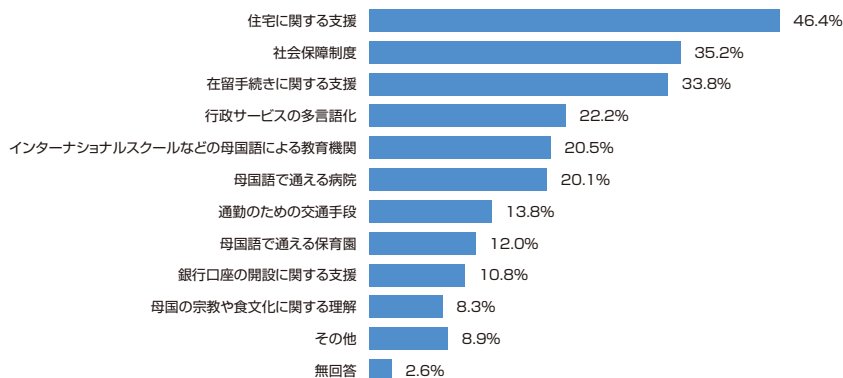
■生活環境への満足度 (N=1,416:全体)

7割を超える人が、生活環境に満足していると回答した。



■生活環境で改善・充実してほしい事柄 (N=1,416:複数回答)

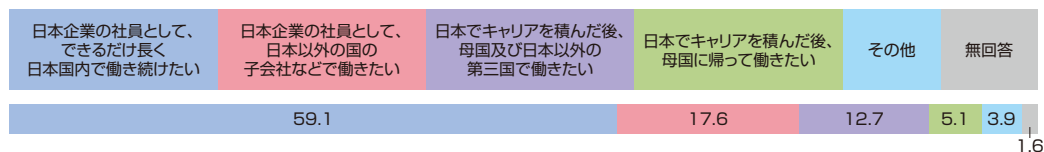
「住宅に関する支援」が最も多く、次いで「社会保障制度」、「在留手続きに関する支援」と続いている。



日本での就労意向

■今後の日本での就労意向 (N=1,416:全体)

「日本企業の社員として、できるだけ長く日本国内で働き続けたい」と回答した人が突出して多くなっている。

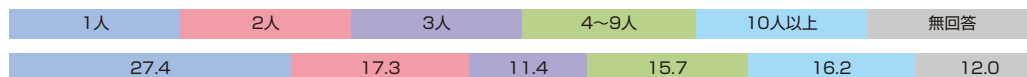


アンケート調査結果ダイジェスト(人事担当者の回答)

雇用人数

■高度外国人材の雇用人数 (N=594:高度外国人材雇用企業)

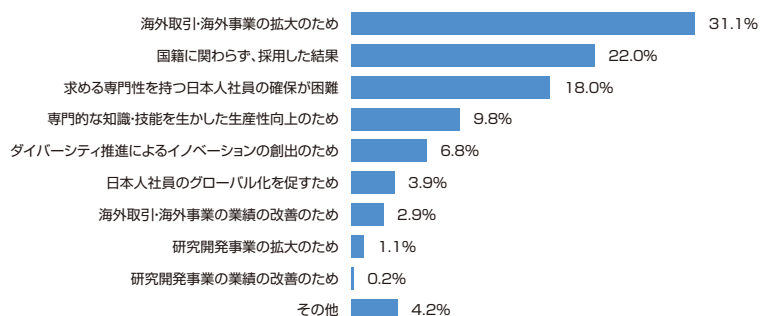
「1人」が最も多く、平均雇用人数は9.62人であった。業種別にみると、製造業が13.56人と突出していた。



採用動機

■高度外国人材の採用動機/将来の採用動機として最も大きなもの (N=1,707:本設問に回答のあった企業)

「海外取引・海外事業の拡大のため」が最も多く、次いで「国籍に関わらず、採用した結果」、「求める専門性を持つ日本人社員の確保が困難」となっている。



相談先

外国人雇用サービスセンターや、新卒応援ハローワーク等の留学生コーナーを拠点に、専門的・技術的分野の外国人及び外国人留学生の就職支援を行っています。専門的・技術的分野の外国人及び新卒の外国人留学生を積極的に採用したい事業主の方からのご相談に無料で応じておりますので、ご活用ください。詳細は以下の連絡先までお問い合わせください。

■外国人雇用サービスセンター

都道府県	施設名	住所	電話番号
東京	東京外国人雇用サービスセンター	〒163-0721 新宿区西新宿2-7-1 小田急第一生命ビル21階	03(5339)8625
愛知	名古屋外国人雇用サービスセンター	〒460-0008 名古屋市中区栄4-1-1 中日ビル12階	052(264)1901
大阪	大阪外国人雇用サービスセンター	〒530-0017 大阪市北区角田町8-47 阪急グランドビル16階	06(7709)9465

■新卒応援ハローワーク「留学生コーナー」

都道府県	施設名	住所	電話番号
北海道	北海道新卒応援ハローワーク	〒060-8526 札幌市中央区北4条西5丁目 三井生命札幌共同ビル9階	011(233)0222
宮城	仙台新卒応援ハローワーク	〒980-8485 仙台市青葉区中央1-2-3 仙台マークワン12階	022(726)8055
埼玉	埼玉新卒応援ハローワーク	〒330-0854 さいたま市大宮区桜木町1-9-4 エクセレント大宮ビル6階	048(650)2234
千葉	千葉新卒応援ハローワーク	〒261-0001 千葉市美浜区幸町1-1-3	043(242)1181(45#)
	まつど新卒応援ハローワーク	〒271-0092 松戸市松戸1307-1 松戸ビル3階	047(367)8609(48#)
東京	東京新卒応援ハローワーク	〒163-0721 新宿区西新宿2-7-1 小田急第一生命ビル21階	03(5339)8609
神奈川	横浜新卒応援ハローワーク	〒220-0004 横浜市西区北幸1-11-15 横浜STビル16階	045(312)9206
石川	金沢新卒応援ハローワーク	〒920-0935 金沢市石引4-17-1 石川県本多の森庁舎1階	076(261)9453
静岡	静岡新卒応援ハローワーク	〒422-8067 静岡県静岡市駿河区南町14-1 水の森ビル9階	054(654)3003
愛知	愛知新卒応援ハローワーク	〒460-0008 名古屋市中区栄4-1-1 中日ビル12階	052(264)0701
三重	みえ新卒応援ハローワーク	〒514-0009 三重県津市羽所町700 アスト津3階	059(229)9591
京都	京都新卒応援ハローワーク	〒601-8047 京都市南区東九条下殿田町70 京都テルサ西館3階	075(280)8614
大阪	大阪新卒応援ハローワーク	〒530-0017 大阪市北区角田町8-47 阪急グランドビル18階	06(7709)9455
兵庫	神戸新卒応援ハローワーク	〒650-0044 神戸市中央区東川崎町1-1-3 神戸クリスタルタワー12階	078(361)1151
岡山	おかやま新卒応援ハローワーク	〒700-0901 岡山市北区本町6-36 第1セントラルビル7階	086(222)2904
広島	広島新卒応援ハローワーク	〒730-0011 広島市中区基町12-8 宝ビル6階	082(224)1120
福岡	福岡新卒応援ハローワーク	〒810-0001 福岡市中央区天神1-4-2 エルガーラオフィス12階	092(714)1556
長崎	長崎新卒応援ハローワーク	長崎市川口町13-1 長崎西洋館3F	095(819)9000

※静岡については、平成30年4月に開設

外国人の雇用についての悩みは外国人雇用管理アドバイザーにご相談ください(相談無料)

外国人雇用管理アドバイザーは、外国人労働者の雇用管理に関する事業主の皆様からの相談に関し、その事業所の雇用管理の実態及び問題点を把握・分析し、的確で効果的な改善案を提示することにより、雇用管理改善のお手伝いをします。

外国人雇用管理アドバイザーへの相談のお申込みは、お近くのハローワークへどうぞ。訪問日程を調整の上、皆様の事業所へアドバイザーを派遣いたします。また、ハローワークにおいて外国人雇用管理アドバイザーによる相談を相談日を設定して実施している場合もあります。詳しくは、お近くのハローワークへお問い合わせください。

高度外国人材にとって 魅力ある就労環境を 整備するために

雇用管理改善に
役立つ

好事例集

